

مركز البحوث والدراسات

تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية

دراسة ميدانية



إعداد

د. البندري بنت إبراهيم الربيعة

أ. هدى بنت عبدالله الحديثي

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية

دراسة ميدانية

إعداد

د. البندري بنت إبراهيم الربيعة

أ. هدى بنت عبدالله الحديثي

١٤٤٠هـ - ٢٠١٨م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٤٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الربيعة، البندري إبراهيم

تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية. / البندري إبراهيم الربيعة؛ هدى عبدالله الحديثي - الرياض، ١٤٤٠هـ

٢٨٤ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ١-٢٨٤-١٤-٩٩٦٠

١- القيادة الإدارية - السعودية ٢- المرأة العاملة - السعودية

أ الحديثي، هدى عبدالله (مؤلف مشارك) ب. العنوان

ديوي ٣٥٠,٠٠٤٧ ١٤٤٠/٥٢٣

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٥٢٣

ردمك: ١-٢٨٤-١٤-٩٩٦٠

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

المقدمة:

تمثـل المرأة أحـد أهم المكونات الأساسـية في برامج التنمية البشريـة بالمملكة العربية السـعودية، حيث تشـكل موردًا بشريًّا مهمًّا وطرفًا حاضرًا وفاعلاً في معادلة التنمية يمكن استثماره والاستفادة من طاقاته في زيادة القدرة الإنتاجية للدولة، إذ بلغ إجمالي قوة العمل السـعودية النسـائية حتى عام (٢٠١٥م) (١,٢٠٧,٤٢٦) امرأة، أي ما نسـبته (٢١,٦٪) من إجمالي قوة العمل السعودية البالغة (٥,٥٩١,٥٦٣) فرداً، وقد بلغت نسبة المشتغلات منهن (٨١١,٤٥٨) امـرأة يمثلن ما نسـبته (٧٦,٢٪) من إجمالي قوة العمل السـعودية النسـائية (مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات: ٢٠١٥م).

ولقد تبوأت المرأة السـعودية موقعاً متقدماً في سـلم أولويات حكومتنا الرشيدة، حيث تجسـد هـذا الاهتمام جليـاً في رؤية المملكة العربيـة السـعودية (٢٠٣٠) والتي كان من ضمن أهدافها رفع نسـبة مشـاركة المرأة في سـوق العمل من (٢٢٪) إلى (٣٠٪)، وكذلك في توجهات خطة التنمية التاسعة (١٤٣١-١٤٣٥هـ)، حيث كان تطوير المشاركة الفاعلة للمرأة السعودية في النهضة التنموية للمملكة وتعزيزها من أبرز أهدافها، كما تضمنت إستراتيجية التنمية الخاصة بالقوى العاملة الوطنية هدفاً عاماً ينص على زيادة معدل المشـاركة في قوة العمل الوطنية بصفة عامة، ومعدل مشاركة الإناث السعوديات بصفة خاصة لرفع مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة السـعودية (خطة التنمية التاسـعة،١٤٣١-١٤٣٥هـ). وقد جاء قـرار مجلس الوزراء رقـم (١٢٠) والصادر بتاريخ ١٤٢٥/٤/١٢هـ المتضمن إنشـاء وحدات نسائية في الأجهزة الحكومية لتقديم خدمات ذات علاقة بالمرأة؛ كخطوة عملية نحو توسيع مشاركة المرأة في التنمية الوطنية، حيث وصل عدد الجهات الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة التي تعمل بها النساء السعوديات إلى (٤٠) جهازًا ومؤسسة وهيئة حكومية.

وفي ظل تلك التوجهات والقرارات المفصلية، اتسـعت مشاركة المرأة السعودية في شتى ميادين العمل، وفتحت لها قنـوات الحراك المهني الصاعد لتصـل إلى مواقع صنع القرار، حيث تزايدت فرصها في شغل الكثير من المناصب القيادية، فوصلت خلال سنوات قليلة إلى مناصب قيادية عليا لعل من أبرزها: منصب نائب وزير، وكيلة وزارة، مديرة جامعة، نائب المحافـظ للتدريب التقني، مديرة للتوظيف. ولا شـك أن وصـول المرأة إلى هذه المناصب القيادية وغيرها يعد تحولاً مهماً في تاريخ المرأة السعودية.

وتباينــت وجهات النظر بشــأن أحقية تقلد المــرأة للمناصب القياديــة، فهناك من يدعم حقهــا في تبوء تلك المناصب وينظر إليها بتكافؤ مع الرجــل، وهناك من يرى بعدم جدارتها في العمل القيادي. وهذا يفسر الاتجاه العام نحو تفضيل القادة من الرجال على النســاء، والقناعة السائدة بأن الرجل أكثر خبرة وإدراكاً من المرأة في العمل واتخاذ القرار (الأسمري، ٢٠١٣، 2011 Chandler,) وقــد جاءت نظرية الدور الاجتماعــي لتؤكد أن هذا التمييز يعود إلى الصورة النمطيــة عن المــرأة، وينطلق من افتراضات أن المناصب القيادية تتطلب ســمات وخصائص شخصية لا توجد عند النساء، وقد جاءت بعض الدراسات التي تناولت موضوع المرأة والقيادة انطلاقــاً من نظريات مختلفة مثل نظرية الســمات لتدعم هذا الاتجــاه، بينما تباينت نتائج الدراســات التي تناولت نظريتي النمط القيادي والنظرية الموقفية فيما يخص كفاءة المرأة في المراكز القيادية (عشــوي وآخرون، ٢٠١٣م. eagly, 1987)، وقد أكد بعض الباحثين أن تقييم فعالية القيادات النسائية يتأثر بالثقافة المجتمعية السائدة، ويؤدي إلى تقييم تلك القيادات على نحو أكثر ســلبية عند ممارســتها لدورها القيادي نتيجة لمحدودية السلوكيات المناسبة للقيادات النســائية في ظل تلك الثقافة (هــاوس، ٢٠٠٦م. Yuki, 2013)، كما يقصر فعالية النساء على الوظائف الإدارية الوسطى في معظم القطاعات، وهذا الربط بين نماذج سلوكية معينة وبين المرأة، ساهم في إعطاء صورة مسبقة وغير كاملة أو واضحة عن تجربة المرأة في العمل القيادي.

وبالرغم من التطورات والتغيرات التي طرأت على المجتمع والسياسات العامة في الدولة، والتــي أدت إلى تحولات إيجابيــة في اتجاهات أفراد المجتمع نحو المــرأة ومكانتها، إلا أنه مــا زال هناك فجوة بــين إمكانيات المرأة وقدراتها وما تطمح إليــه، وبين ما هو موجود في الواقع العملي (القضاة والطروانة، ٢٠١١م)، نتيجة للكثير من العوامل المؤثرة على ممارستها لدورهــا القيادي. وبذلك تفقــد المنظمات مصدرًا مهمًّا من مصادر الميزة التنافســية، نظرًا لعدم الاستفادة من إمكانيات القيادات النسائية بالدرجة المطلوبة. ولتحقيق تلك الاستفادة تبرز الحاجة لدراســة تجربة المرأة الســعودية والوقوف على العوامل المؤثرة في أداء دورها القيادي بفاعلية.

ورغم العقبات التي تواجهها المرأة عند ممارســة دورها القيادي إلا أنها اســتطاعت أن تؤدي مهامها بفاعلية، ففي إحدى الدراسات التي أجريت على (٣٠٠٠) مدير لم يكن هناك

اختلافات بين القادة من الرجال والنســاء حول (٣٠) صفة تم قياســها، إلا أن النساء يؤكدن عــلى تخطيط وتنظيــم العمل وعلى المدخل العاطفي (هــاوس، ٢٠٠٦م)، كما أن القيادات النســائية اســتطاعت أن تمارس بعض الأدوار القيادية بنجاح مثل المشاركة في رسم وتحديد سياسات العمل في المواقع التي تتولى إدارتها (الأسمري، ٢٠١٣م). ولديها القدرة على تفعيل القرارات داخل التنظيمات المختلفة، ولديها من الآليات والوســائل ما يمكنها من ذلك وهي العلاقات الاجتماعية، وتفويض الســلطة، والمشاركة في صنع القرار، وتحقيق الرضا الوظيفي، وإطلاق برامج تفضي إلى تمكين العاملين ورفع كفاءتهم سعيًا منها لزيادة الفعالية التنظيمية وكل ذلــك في إطار من القيادة الديمقراطية للتنظيم (رضوان، ٢٠١٠م. Folkman, 2012)، وفي ظل نجاح العديد من القيادات النســائية، فمن الأهميــة بمكان تناول تجاربهن لتكون دليلاً مرشداً للقيادات النسائية المستقبلية.

لقد حاول الباحثون المهتمون بالقيادة النســائية على مدى سنوات التصدي للعديد من التساؤلات حولها، كان من أهمها ما إذا كان هناك اختلاف بين القادة الذكور والقادة الإناث في ســلوكهم وفاعليتهم داخل المنظمات، ولماذا لا يصل إلى قمة الهرم الإداري إلا عدد قليل من القيادات النســائية؟ وماهية التحديات التي تواجه القيادات النســائية عند ممارســتها لأدوارها القيادية في جميع المجالات ولاســيما في مجــال التعليم العالي؟ وكيف يمكن تمكين تلك القيادات؟ ولم نجد دراســات تتناول تقييم تجربة المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية بشكل شمولي. لذا جاءت الدراسة الحالية لتقييم تلك التجربة.



۱۸

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجــه الأجهــزة الحكومية في المملكــة العربية الســعودية مجموعة مــن التحديات الاقتصادية والسياســية والاجتماعية والمعرفيــة وغيرها من التحديــات التنموية المختلفة، مما يتطلب ضرورة الاســتثمار الأمثل للقوى البشرية الوطنية وعلى الأخص العنصر البشري النســائي والذي على الرغم من كونه يمثل (٤٩,٩٪) من جملة حجم السكان السعوديين، إلا أن مشاركته في قوة العمل السعودية لم تتجاوز (٢١,٦٪) وذلك حتى النصف الأول من عام (٢٠١٥م) (مصلحة الإحصاءات العامة، ٢٠١٥م: ١٦).

وقــد أدركت القيادة السياســية أهمية المشــاركة الفاعلة للمرأة الســعودية في النهضة التنموية للمملكة ودعمت ذلك بمجموعة من الأهداف العامة والسياســات التي تضمنتها خطــة التنمية التاســعة (١٤٣١هـ-١٤٣٦هـ) بهدف زيادة معدلات مشــاركة المرأة في قوة العمل الوطنية وتحقيق الإسهام الفعال لها في تنمية الاقتصاد الوطني.

ونتج عن تلك التوجهات والسياسات تزايد أعداد النساء العاملات في القطاع الحكومي، وتوســيع قاعدة مشــاركة المرأة الســعودية في المناصب القيادية العليا، إذ تشير إحصاءات وزارة الخدمة المدنية أن عدد القيادات النسائية شاغلات المراتب العليا (الممتازة – الحادية عشرة) يبلغ (١٢٥) قيادية، بنســبة نمو بلغت (٩,٣٠٪) خلال السنوات الخمس الأخيرة، كما بلغ عدد من وصلن إلى المســتوى الســادس في السلم التعليمي (٢٠٩٨) موظفة وذلك حتى نهاية عام ١٤٣٦هـ.

وعلى الرغم من هذا النمو النســبي في عدد القيادات النســائية، ووصول عددٍ منهن إلى مواقــع اتخاذ القرار إلا أن دورهن القيادي مازال دون المســتوى المأمول، ويكاد ينحصر في الإشراف على تنفيذ القرارات دون اتخاذها أو المشــاركة في صنعها. كما تواترت نتائج الكثير من الدراســات مؤكدة أن القيادات النســائية السعودية تواجه تحديات متنوعة (تنظيمية،

ثقافية، شـخصية، ومادية، ونقص في التأهيل للـدور القيادي ونقص في التمكين وغيرها من التحديات) تحد من قدرتها على ممارسـة دورها القيادي بفاعلية، وتضعف من مساهمتها الفعَالة في عملية التنمية الشـاملة (الشـمري، ٢٠١٤م، الصائغ، ٢٠١٤م، الرويس، ٢٠١٤م، الفايـز، ٢٠١٤م، التويجـري، ٢٠١٤م، أبو خضـير، ٢٠١٢م، أبو خضـير والأحمدي ٢٠٠٩م، المنقاش وآخرون ٢٠٠٧م، Al-shaiban, 2009).

ونظـرًا لحداثـة تجربة المرأة السـعودية في المناصب القيادية العليا، ولمحدودية النسـاء في هـذه المناصب مقارنة بنظرائهن الرجال (الشـمري، ٢٠١٤م)، ولأهمية تحقيق الإسـهام الفعال للمـرأة في تحقيق الأهداف التنموية، فإنه من الأهمية بمكان تقييم تجربة المرأة السـعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية، للتعرف على جوانب القوة لديها لاستثمارها بشكل أفضل، والوقـوف على جوانب القصور التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبـار عند التخطيط لاختيار وتعيين تلـك القيـادات، وكذلك عند إعداد الصف الثـاني من القادة وفقاً لبرنامج الملك سـلمان لتنمية المـوارد البشرية والذي يتضمن أحـد أهدافه إعداد الصف الثاني من القـادة في جميع الأجهزة الحكومية، إضافة إلى أن ذلك سيسـهم في رسـم التوجهات المسـتقبلية المتعلقة بإعداد وتطوير مهارات القيادات النسائية من قبل الجهات المعنية بذلك ومن أبرزها معهد الإدارة العامة.

وانطلاقاً مما سـبق، وبناءً على تحليل نتائج البحوث العلمية والدراسـات السابقة التي تناولت القيادة النسائية يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما واقع تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية؟

ثانيًا: أهمية الدراسة:

١. أهمية موضوع القيادة النسـائية على المسـتوى المحـلي ودورها في تحقيق أهداف التنمية حيث تمثل المرأة جزءاً أساسياً من قوة العمل في المملكة العربية السعودية.

٢. تعد الدراسـة الحالية اسـتجابة لتوجهات الدولة وتطلعات الخطط التنموية والتي تهدف إلى رفع مستوى التمكين والمشاركة للمرأة السعودية.

٣. تقديم مرجع للمسـؤولين ومتخذي القرار فيما يتعلق بالقيادات النسائية للاستفادة منه في تعزيز دورها القيادي في الأجهزة الحكومية.

٤. تقديم مرجـع للقائمين على البرامـج التطويرية والتدريبية في مجـال القيادة، لبناء البرامج التدريبية التي تتناسـب واحتياجات القيادات النسائية وتمكنها من ممارسة دورها القيادي بكفاءة عالية.

٥. من المؤمل أن تسـهم الدراسـة في سد النقص في الدراسـات الميدانية حول موضوع القيادات النسائية.

٦. تعد الدراسـة الحالية اسـتجابة لتوصيـات العديد من الدراسـات التي أكدت على ضرورة تمكين المرأة في المناصب القيادية (القضاة والطروانة، ٢٠١١م. الفايز، ٢٠١٤م، الشمري، ٢٠١٤م، التويجري، ٢٠١٤م، أبو خضير، ٢٠١٢م).

٧. ستسـهم الدراسة الحالية في الكشـف عن مدى توافر خصائص القيادة الفاعلة لدى القيادات النسـائية السـعودية في الأجهزة الحكومية مما يسـاعد على التعرف على جوانب الضعف والتغلب عليها.

٨. تعد الدراسة الحالية توثيقًا لتجربة القيادات النسائية السعودية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية لتكون مرجعًا للقيادات النسائية المستقبلية.

ثالثاً: أهداف البحث:

تسـعى الدراسة الحالية إلى تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على تصور المـرأة في المناصب القيادية في الأجهزة الحكومية لمفهوم القيادة الإدارية.

٢. التعـرف على الكيفية التـي تتم بها تهيئة القيادات النسـائية في الأجهزة الحكومية لتولي مناصبها الحالية.

٣. التعرف على مدى إسـهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة.

٤. التعــرف على تأثــير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى الشــخصي والاجتماعي والمهني.

٥. تحديد العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة في الأجهزة الحكومية لدورها القيادي.

٦. التعــرف على الفروق ذات الدلالــة الإحصائية - إن وجدت - بين اســتجابات أفراد الدراسة نحو إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مســتوى المنظمــة والعمل والعاملين باختلاف خصائصهن الشــخصية والتنظيمية؟

٧. التعــرف على الفــروق ذات الدلالة الإحصائية بين اســتجابات أفراد الدراســة - إن وجدت- نحو درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية؟

٨. التعــرف على الفــروق ذات الدلالة الإحصائية بين اســتجابات أفراد الدراســة - إن وجدت - نحو العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية؟

رابعاً: أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما تصور المرأة في المناصب القيادية في الأجهزة الحكومية لمفهوم القيادة الإدارية؟

٢. كيف تتم تهيئة القيادات النسائية لتولي مناصبها الحالية؟

٣. ما مدى إســهام المــرأة في المناصب القيادية بالأجهــزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة؟

٤. ما تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني؟
٥. ما العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة في الأجهزة الحكومية لدورها القيادي؟
٦. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى المنظمة والعمل والعاملين باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية؟
٧. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية؟
٨. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية؟

خامساً: حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية.
٢. **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على المسؤولات عن رئاسة القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.
٣. **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال العام ١٤٣٨/ ١٤٣٩هـ.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

١. القيادة (Leadership): قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الزعبي والبطاينة، ٢٠١٤م).

٢. القيادات النســائية (Women Leadership): يقصد بها في هذه الدراسة رئيسات القطاعات النســائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والموجودات في قمة الهرم التنظيمي للقطاع النســائي تحت مسمى «مديرة الفرع النسائي، مديرة الوحــدة النســائية، المشرفة العامة على القطاع النســائي» أو غيرها من المســميات المؤدية لنفس المعنى.

٣. العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي: ويقصد بها في هذه الدراسة:

- **العوامــل التنظيمية:** ويقصد بها كافة العوامل المتعلقة بالتنظيم والتي قد تكون سبباً معوقاً للقيادات النسائية في تحقيق أهداف إداراتها ووحداتها التنظيمية.
- **العوامل الثقافية:** ويقصد بها مجموعة المفاهيم والمعتقدات الثقافية الســائدة والمتعلقة بالنظر للمرأة كقائد ســواء لدى الزملاء من الرجال أو من مرؤوســاتها وزميلاتها من النساء، والتي قد تكون عائقاً أمام ممارستها لدورها القيادي بفعالية.
- **العوامل الشــخصية:** يقصد بها العوامل والخصائص الشخصية المتعلقة بالقيادة النسائية ذاتها.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

لزيادة فهم موضوع الدراسة لا بد من التعرف على الخلفية النظرية له، وعليه سيتم في هذا الفصل استعراض الجوانب الأساسية للموضوع، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى جزأين رئيسين، سيتناول الجزء الأول الإطار النظري للدراسة، وأما الجزء الثاني من الفصل فسيتناول أهم الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية التي أجريت حول موضوع الدراسة.

أولاً: الإطار النظري:

يحتــوي هــذا الجزء على ثلاثة مباحث رئيســة، يتناول المبحــث الأول موضوع القيادة الإداريــة، والمبحث الثاني يتناول موضوع المرأة والقيادة الإدارية، أما المبحث الثالث يتناول موضوع القيادة النسائية في المملكة العربية السعودية.

المبحث الأول: القيادة الإدارية:

مفهوم القيادة:

القيادة لغة:

القيادة لغة من الفعل قاد يقود، وهو نقيض السَّــوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسَّوق من خلف، والقائدة من الإبل التي تقدم الإبل وتألفها والاســم من ذلك كله القيــادة، والانقياد هو الخضوع (ابن منظــور، ١٩٩٤م، ٣٧٠). وقاد الدابة قــوداً وقياداً وقيادةً مشى أمامها آخذاً بمقودها، وقاد الجيش قيادة: أي رأســه ودبَّر أمره. (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤م: ٧٦٥).

القيادة اصطلاحاً:

توجـد القيادة حيثما توجد الجماعة، فالوظيفة الأساسـية لهـا هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها بما يتوافق مع مصلحة المنظمة في تحقيقها لأهدافها (عبد الرحمن، ٢٠١٤م: ٦٠).

وقد تعددت المفاهيم التي تناولت القيادة وتنوعت إلا أن مضامينها تشـابهت إلى حد كبير، فقد عرفها نجم (٢٠١١م) بأنها «ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد، والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق».

كما تعرف بأنها «قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة» (الأغا، ٢٠٠٣م: ٢٥٠).

وظهـر عدد من التعريفات التي تعكس الافـتراض القائل بأن القيادة عملية يمارس من خلالها شـخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين بغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل مهامهم، ويشـير ليونارد إلى أن القيادة توجيه وإثارة لسـلوك واتجاهات الأفراد من خلال بث روح الإبداع والعمل المشـترك والنشـاط والحماس فيهم لتحقيق هدف مشترك، كما أكد فرانس وسـاندر على أن القيادة من خصائص الجماعة فـلا وجود لها من دون الجماعة فهي تقوم على التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع (الأسمري، ٢٠١٣م: ١١).

أما دافت ولان (Daft & Lane 2008) فيريان أن القيادة هي «علاقة تأثير بين القيادة والاتباع الذين يرغبون في إحداث تغييرات ونتائج حقيقية تعكس هدفهم المشترك»، والتأثير الذي يتضمنه هذا المفهوم هو تأثير ذو اتجاهين، فكل من القائد والأتباع يؤثر أحدهما على الآخر.

وعرفتهـا الفرحان (١٩٨٩م) بأنهـا «القدرة على معاملة الطبيعـة البشرية أو التأثير في السـلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشـترك، تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم».

كما عرَّفها شـوقي (٢٠٠٠م) بأنها مجموعة السـلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة -والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق

التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط - وتستهدف حث الجماعة على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدر عالٍ من تماسك الجماعة.

وبناء على المفاهيم السابقة التي أدلى بها الباحثون والمختصون؛ يمكن النظر للقيادة على أنها القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي عملية التأثير في نشاطات الجماعة وتوجيه سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف.

مفهوم القيادة الإدارية:

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، حيث إن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، في حين أن القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة مهامها، ثم على ما يتوافر لها من السمات والخصائص الشخصية. فالقيادة الإدارية هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات (الأسمري، ٢٠١٣م: ١١).

وعند الحديث عن مفهوم القيادة الإدارية يبرز أمامنا التعريف الأكثر شيوعًا واستخدامًا في أدبيات الإدارة، فالقيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق الأهداف (نجم، ٢٠١١م).

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عبوي، ٢٠٠٨م: ٢٥).

ويرى مرسال أن القيادة الإدارية هي توجيه العنصر البشري على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن (مرسال، ٢٠١٤م: ١٠).

وتعرف القيادة أيضاً بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد، فالقيادة تأخذ أبعاداً

تنظيمية وإنســانية واجتماعية وأهدافاً مشــتركة تشــكل في مجملها مــردوداً كلياً للعملية الإداريــة، فالقيــادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، فكل عمل في الإدارة يتطلب شــخصية تستوعب مكونات المنظمة والاستفادة من تلك المكونات (اللحيد، ٢٠١٤م: ١٢٦).

كما تراوحت مفاهيم القيادة بين تفسير القيادة كظاهرة «ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد والأتباع»، أو «العملية التي يتم من خلالها التأثير على ســلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة»، أو فن «فن دفع المرؤوســين للقيام بأعمالهم بثقــة وحماس عال»، وهذا التنوع في التعريف سببه التنوع في الممارسات المناطة بالقادة على مختلف المستويات (عشوي، ٢٠١٣م).

وبمراجعــة العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة فإنه يمكن تقســيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسة هي (اللحيد، ٢٠١٤م: ١٢٥):

المجموعــة الأولى: يتم فيها التركيز على الصفات الشــخصية للقائــد وما يتمتع به من قــدرات خاص ومواهب ذاتي تمكنه من قيادة وتوجيــه الأفراد الآخرين مثل تعريف بولمان للقيادة على أنها القدرة التي يتمتع بها القائد والتي تجعل الآخرين يفعلون ما يريد.

المجموعــة الثانيــة: تهتم التعريفات فيها بالنشــاط أو التــصرف أو الجهد الذي يبذله القائد في عملية القيادة والتوجيه، ومن أمثلة هذا التعريفات تعريف فيفنر وبروس للقيادة على أنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ الهمم لبلوغ غاية أو هدف منشود.

المجموعة الثالثة: تركز في تعريفها للقيادة على قوة التأثير والتفاعل بين القائد وأتباعه من المرؤوســين، ومــن أمثلة هذه التعريفات تعريف فيدلر للقيــادة على أنها الجهود التي يبذلهــا القائد للتأثير على ســلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهــداف تنظيمية محددة وكذلك تعريف هيرسي وبلانكرد للقيادة على أنها محاولة للتأثير في سلوك فرد أو مجموعة

ومن خلال المضامين الفكرية السابقة التي شملها مفهوم القيادة الإدارية يتضح أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية لها وهي:

١. **القوة power:** وتتمثل في القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين حيث ترتبط القوة بشكل عام بالسيطرة على الموارد القيّمة أو النادرة.

٢. **التأثير Influence:** ويظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر.

٣. **السلطة Authority:** وتشير إلى القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة.

عناصر القيادة الإدارية:

يشـير بسـيوني (١٩٩٧م) إلى أن القيـادة هـي علاقـة بـين أربعة عناصر رئيسـة هي (عبدالرحمن، ٢٠١٤م: ٦٠):

ـ **القائـد:** الذي يتمتع بصفات وخصائص معينة ويتمتـع بمهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة.

ـ **الأتباع:** الذين لديهم قدرات وأفكار لازمة لبلوغ الهدف، ومن ثم تمثل صفاتهم الشخصية واتجاهاتهم واحتياجاتهم محوراً رئيسياً لتحقيق ذلك الهدف.

ـ **المنظمة:** حيث تفرض طبيعة وخصائص التنظيم نفسـه أسـلوب القيادة الواجب اتباعه لتحقيق الأهداف المنشودة.

ـ **الموقـف:** المحيط الذي تـؤدي فيه الجماعة عملها، ويمثل ذلك مجموعة من المشـكلات والظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة.

كما يرى دافت ولان (Daft & Lane, 2008) أن القيادة تتضمن سـتة عناصر أساسـية تشمل ما يلي:

- التأثير.
- العزيمة والإصرار.
- المسؤولية الشخصية والنزاهة.
- التغيير.
- الهدف المشترك.
- الأتباع.

وبدون هذه العناصر لا يمكن أن نصف العلاقة بين الناس وشــخص ما على أنها تتضمن مفهوم القيادة.

أهمية القيادة الإدارية:

تحظــى القيادة الإدارية باهتمام متزايد من قبــل المنظمات العامة منها والخاصة، فهي تمثــل جانباً مهماً من جوانب النظام وأداة التغيير الأساســية فيه، وتكمن أهمية القيادة في عدد من النقاط أهمها ما يلي (العلاق، ٢٠١٠م: ٥٢):

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

٢. تتمثل في القيادة الإدارية كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.

٣. تدعم القيادة الإدارية القوى الإيجابية في المنظمة كما تقلص الجوانب الســلبية قدر الإمكان.

٤. تعمــل القيادة الإدارية على الســيطرة على مشــكلات العمل وحلها، وعلى حســم الخلافات والترجيح بين الآراء.

٥. تعمــل القيــادة الإدارية على تنميــة وتدريب ورعاية الأفــراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

٦. تعمل القيادة الإدارية على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

٧. تسهل القيادة الإدارية للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

أسس القيادة الإدارية:

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسساً موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر، لأن اســتجابة المرؤوســين لنفس الأســلوب يختلف حســب طبيعة العمل وحســب النوع الاجتماعي وحجم الجماعة، كذلك تتوقف عــلى مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين وتتلخص أهم تلك الأسس فيما يلي (الأغا، ٢٠٠٣م: ٢٦١):

- إعطاء المرؤوسـين قـدراً كبيراً من الحرية في وضع خطة العمـل، وتحديد الأهداف، والإشراف الـذي يتسـم بالرقابة العامة (غير شـديدة وغير متواصلـة)، والتعليمات المفصلة، وزيادة الشعور بالمسؤولية، وارتفاع الروح المعنوية.
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرؤوسين.
- القيـادة المتمركزة حـول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل مـن القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

كما قدمت أبو زيد (٢٠٠٩م) جانباً آخر لأسس القيادة تضمن ما يلي:

- الثقة: فبدون الثقة والاحترام المتبادل لا يمكن أن ينجح القائد في أداء عمله.
- التعلـم: تعلم مهارات القيادة والتدريب عليهـا من العوامل المهمة لنجاح القائد، فبدون التعلم لا يستطيع القادة التأثير في مساعديهم على كافة المستويات.
- التواصل: التواصل الخلاق أي القدرة على حل المشـكلات وتبادل الخبرات والتجارب مع الآخرين وإشعارهم بأنهم جزء منه وهو جزء منهم.
- الاستماع الجيد: القائد الناجح يستمع جيداً ولابد أن يبتعد عن الإصغاء الزائف.
- الحفاظ على الكفاءة الفنية: لابد أن يعرف القائد ماذا يفعل، وأن يلاحق التطورات التي تحدث من حوله وأن يدرك أن جوهر العبقرية التلقائية.

القيادة وعلاقتها بالإدارة:

بالرغم من أن الحديث عن القيادة قديم جداً، في حين أن الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في القرن التاسع عشر، إلا أن القيادة فرع من علم الإدارة، وترى بعض الاتجاهات أن القيادة والإدارة مفهومـان متلازمـان، بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخـر، وقد تزايد النقاش حـول الفرق بينهما حيث أكد عدد مـن الباحثين أن القيـادة والإدارة مفهومات متمايزان وهناك اختلاف كبير بين الاثنين فالإدارة تعني تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات؛ أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين؛ وإيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير، وقد ذهبوا إلى أبعد من ذلك بتأكيدهم على أن المدير يؤدي المهام بطريقة صحيحة، أما القائد فيقوم بالأشـياء الصحيحة (بو خلوة وآخرون، ٢٠١٧م).

ويمكــن تلخيص أبرز الفروقــات التي تناولتها الأدبيات فيما يــلي (حافظ، ٢٠١٧م: ٥٥، العلاق، ٢٠١٠م: ٥٤. نجم، ٢٠١١م: ٣٤):

١. تركز الإدارة على خمس عمليات رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحذ الهمم، وتولي الإبداع والابتكار.

٢. المدير يحافظ على الوضع الراهن ويصونه، بينما يهتم القائد بالتطوير والتحسين.

٣. القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

٤. تهتــم القيادة بالكليــات (اختيار العمل الصحيــح)، بينما تهتــم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل).

٥. لــكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كلاً منهما، فالقيادة هي القدرة على التأثــير على العاملين من خلال قوة الشــخصية والخبرة الذاتيــة، في حين أن الإدارة القــدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرســمية المرتبطة بالمركز الإداري.

٦. قوة تأثير الشخصية أو الرؤية التي تمارسها القيادة وتلامس طموح ومشاعر العاملين تزيــد من قدرة القائد عــلى التأثير، في حين يميل المدير لاســتخدام ما يملك من قوة (شرعية، العائد، العقاب) ليحقق التزام العاملين بما يريد.

وبناء على ما ســبق يمكننا القول بأن الفرق الأســاسي بين القيادة والإدارة يكمن في مصدر القــوة (Power) وهي القدرة المحتملة للتأثير في العاملين، ففي حين تعتمد القيادة على قوة الشخصية (Personality Power) تعتمد الإدارة على قوة المركز الإداري (Position Power).

نظريات ومداخل القيادة:

تعــددت النظريات والمــدارس والمداخل التي حاولت أن تقدم تفســيراً لمفهوم القيادة، والتــي مازالت حتــى اليوم تحظى بالكثير من الاهتمام والتطويــر ويقدم الجدول رقم (١) عرضاً لأبرز هذه النظريات.

جدول رقم (١)

نظريات القيادة

النظرية	رائد/ مطور النظرية	مسلماتها
نظرية الرجل العظيم The great man theory 1840م	توماس كارليل Thomas Carlyle	القادة يولدون ولا يصنعون القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة إليهم
نظرية السمات Traits theory 1940م	قوردون البرت Gordon Allport	القادة يولدون بسمات موروثة القادة الجيدون هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة
النظرية السلوكية Behavioral theory 1945-1970م	سكنر B.F. Skinner	القادة لا يولدون إنما يصنعون القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف ويمكن تعلمه
نظرية الدور Role theory 1945م	هنري متزبيرق Henry Mentzberg	يعرف الناس الأدوار لأنفسهم وللآخرين مستندين على القراءة والتعلم الاجتماعي يكون الناس توقعات حول أدوارهم وأدوار الآخرين يشجع الأفراد بعضهم البعض ليقوموا بلعب الأدوار المتوقعة منهم الأفراد يتصرفون ضمن أدوارهم
نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid 1964م	روبرت بلاك وجان موتون Black and Mouton	تعتمد على بعدين للسلوك القيادي (الاهتمام بالإنتاج-الاهتمام بالأفراد)
نظرية الأبعاد الثلاثة Three-dimension theory 1970	وليام ريدن W. Reddin	ركزت على الفاعلية القيادية وشملت الأبعاد الثلاثة التالية: الاهتمام بالعمل- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية- الفاعلية القيادية
النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler's Contingency 1967 - model	فيدلر F.Fiedler	أن المهارات وأنماط السلوك القيادي تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد

النظرية	رائد/ مطور النظرية	مسلماتها
نظرية هرسي وبلانتشارد Hersey & Blanchard 1982م theory-	هرسي وبلانتشارد Hersey & Blanchard	استخدمت بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين كما أضافا بعداً ثالثاً هو النضج الوظيفي
القيادة الموقفية Situational leadership 1990م	ليوسر Lussier	تقوم على أنه ليس هناك أسلوب إشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف، فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم إمكانات الأفراد الذين يتعامل معهم
نظرية الكارزماتية Charismatic Leadership 1975م	هاوس وكونجر R.J.House،J.A.Conger	الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبون بهم
النظرية التبادلية Transactional Ladership 1970 - 1987م	برنارد باس Bernard Bass	يتم تحفيز العاملين على مبدأ الثواب والعقاب إسناد المهام لأشخاص يثق بهم القائد
القيادة الخدمية Servant Leadership 1970م	روبرت غرين ليف Robert Greenleaf	القائد لديه مسؤوليات اتجاه التابعين القائد لديه مسؤوليات اتجاه المجتمع الأفراد الذين يرغبون بمساعدة الآخرين لهم الأفضلية في القيادة
نظرية قيادة المسار-الهدف Path-Goal Leadership theory	روبرت هاوس R.J.House	تقوم على أن مسؤولية القائد تحفيز العاملين ليحققوا أهدافهم الشخصية والتنظيمية وتؤكد على ثلاثة عوامل موقفية هي: سلوك القائد والحالات الموقفية واستخدام العوائد للوفاء بحاجات المرؤوسين.

من إعداد فريق البحث

ومــن خلال تتبع ما جاء في أدبيات القيادة يمكــن تصنيف مداخل نظريات القيادة في أربعة مداخل أساسية تتضمن ما يلي (نجم، ٢٠١١م):

أولاً: المداخل المرتكزة على القائد:

تضــع المداخل المرتكزة على القائد المحور الأســاسي في عملية تفســير القيادة وتأثيراتها وتتضمن المداخل التقليدية في القيادة، وذلك كما يلي:

أ. مدخل السمات Traits Approach:

هذا المدخل هو الأقدم الذي اســتخُدم لفهم وتفسير نجاح القادة، وتم التركيز فيه على السمات والخصائص الشخصية مشتملةً على الخصائص المادية كالمظهر واللياقة، والخصائص الاجتماعيــة كالقيم والنضج الاجتماعي، والخصائص المتعلقة بــذكاء القائد كالتقدير الذاتي والمعرفة؛ هذه الخصائص تعد عوامل أساسية تسهم في فاعلية القيادة ونجاحها.

ب. مدخل سلوك القائد Leader Behavior Approach:

كشفت الدراسات السلوكية المتعلقة بالقيادة التي اعتمدت على ملاحظة السلوك الفعلي للقــادة الفعالين في منظماتهم الناجحة عن اختلاف القادة في أســاليب قيادتهم وأكدت أن هناك ثلاثة أساليب يمارسها القادة، وهي:

- أسلوب القيادة المتسلط: الذي يحدد للمرؤوسين مهام العمل وكيفية أدائه بطريقة مركزية مع أدنى مشاركة منهم.
- أســلوب القيادة المتســاهلة: الذي يترك للمرؤوسين حرية التصرف الكاملة في اتخاذ القرارات وتحديد مهام العمل وطرق أدائه.
- الأســلوب الديمقراطي: وهو الحالة المتوازنة بين أســلوب القيادة المتسلط وأسلوب القيادة المتســاهلة حيث القائد يسمح بمشــاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد مهام العمل وطرق أدائه.

كما أن بعض الدراسات كشفت عن أن القادة يهتمون ويركزون بالدرجة الأولى إما على المهمــة من حيث متطلباتهــا الفنية والوظيفية أو على العامــل واحتياجاته، وبالتالي فإنهم يكونــون إما قادة موجهين للمهمة أو قادة موجهين للعامل؛ والقائد الأفضل هو الذي يهتم بالمهمة والعامل على حد سواء، وعند الربط بين نتائج هذه الدراسات بأسلوب القيادة فإن

القادة الموجهين للمهمة عادة ما يميلون للأسـلوب التسـلطي، في حـين أن القادة الموجهين للعامل يميلون للأسلوب الديمقراطي.

ج. الشبكة الإدارية Managerial Grid:

قـدم بليك وموتون هذا النموذج للقيادة والذي يعتمد على متغيرين: الاهتمام بالمهمة (العمل والإنتاج) والاهتمام بالعاملين، حيث حددا من خلال الشـبكة خمسة أنماط للقيادة وهي:

- القيـادة المتهربـة (١،١): وهي التي تبذل جهداً أدنى للاهتـمام بالمهمة وبالعاملين وهي تعمل فقط للمحافظة على عضوية العاملين في المنظمة.
- القيادة البيروقراطية – المتسـلطة (١،٩): وهي التي تركز أقصى جهدها على المهمة ومتطلباتها مع درجة أدنى من الاهتمام بالعاملين.
- القيادة المبشرة (٩،١): وتسـمى هذه القيـادة بقيادة النادي وهي التي تركز أقصى جهدها على الاهتمام بالعاملين وتلبية حاجاتهم مع درجة أدنى من الاهتمام بالمهمة ومتطلباتها.
- القيادة التوفيقية (٥،٥): وتسمى قيادة منتصف الطريق، وهي التي تعطي اهتماماً متوازنًـا وملائمًـا - ليس بالحد الأقصى - بالمهمة والعامل على حد سـواء لإرضاء على جميع الأطراف.
- القيادة التنفيذية (٩،٩): وتسـمى قيادة الفريق وهي التي تحقق الاهتمام الأقصى بالعاملين والمهام للوصول إلى أفضل النتائج للمنظمة والعاملين على حد سواء.

ثانيًا: المداخل المرتكزة على الموقف

تركـز هذه المداخـل على أنه ليس هناك أسـلوب قيادي واحد، كـما أن القائد الفعال في موقـف قـد لا يكون فعالاً في موقف آخر. وتتضمن هـذه المداخل القيادية العديد من النظريات والنماذج ومنها:

أ. النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler's Contingency model:

وتفــترض هــذه النظرية أن القائد الفعــال يعتمد على عناصر الموقــف التي تتلاءم مع قدرات وسمات القائد فيها، وقد أكد فيدلر بأنه يمكن تحسين القيادة من خلال:

- تغيير سمات القائد لتلائم الموقف.
- تحريك القادة في المنظمات إلى المواقف التي تتلاءم مع سماتهم.
- اختيار القادة الذين لديهم سمات تلائم الموقف المحدد.
- تعديل أو تغيير المواقف لتلائم سمات القادة بشكل أفضل.

وحسب نظرية فيدلر فإن هناك ثلاثة عوامل موقفية ترتبط مع بعضها لتحدد الأسلوب القيادي وهي:

- قــوة المركز: أي الدرجة التي يتمكــن القائد عندها من خلال مركزه أن يحصل على امتثال المرؤوسين لقراراته وقبولهم لها.
- قــوة المهمة: وتعتمــد على نوعية المهمة المطلوبة من حيــث كونها روتينية وقابلة للتنبؤ أم لا.
- علاقة القائد بالمرؤوســين: وتعتمد على مدى انســجام القائد مع المرؤوســين ومدى ثقته بولائهم له.

ب. النظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard theory:

تركــز هــذه النظرية على خصائص العاملين في تحديد ســلوك القيــادة الملائم والعامل الأساسي فيها هو مستوى الاستعداد الذي يختلف فيه العاملون، وحسب هذه النظرية فإن مســتوى الاستعداد المنخفض يرجع إلى نقص القدرة أو التدريب أو الإحساس بعدم الأمان، ويتطلب فهم هذه النظرية فهم كيفية استخدام أساليب القيادة ومفهوم الاستعداد، وهي تفترض أن الظهور النســبي للســلوكيات الموجهة للمهمة أو العلاقات يمكن اســتخدامها في تحديد أربعة أساليب متميزة للقيادة هي:

- أســلوب الإبلاغ (مهمة عالية – علاقات منخفضة): حيث يصنع القائد القرار ويحدد أدوار المرؤوســين ويبلغهم ماذا، وكيف، ومتى، وأين يعملون المهام المختلفة مع تركيز القائد على الأمر التوجيهي، ودور المرؤوس فيه هو التابع لتوجيهات القائد مع استعداد منخفض بسبب عدم القدرة أو عدم الرغبة أو نقص الأمان لعدم الثقة بالقائد.
- أســلوب البيع (مهمة عالية – علاقات عالية): حيث إن القائد يصنع القرار ويقدمه ويفسره للمرؤوســين ويعطي فرصة للتوضيح مــع دور توجيهي تدعيمي للقائد، في حين أن ســلوك المرؤوســين إزاء توجيهات القائد يتسم بالاســتعداد المتوسط فليس لديهم القدرة ولكن لديهم رغبة للثقة بالقائد.
- أسلوب المشاركة (مهمة منخفضة – علاقات عالية): حيث يتقاسم القائد المرؤوسين صنع القرار، والدور الأســاسي للقائد هو تشجيع ومساعدة المرؤوسين وتبنى السلوك التدعيمي فيه، ويكون لدى المرؤوســين استعداد متوسط لأنهم قادرون على عمل ما يريد القائد ولكن غير راغبين بذلك لشعورهم بعدم الأمان.
- أســلوب التفويض (مهمة منخفضة – علاقات منخفضة): ويقوم المرؤوسون باتخاذ القرارات ويكون دور القائد تقديم القليل من التوجيه أو الدعم لهذا يكون استعداد المرؤوسين عالياً، ولدى المرؤوسين قدرة مع رغبة ويشعرون بالثقة بقدرتهم على عمل مما مطلوب منهم.

ج. نظرية قيادة المسار-الهدف Path-Goal Leadership theory:

وهذه النظرية تقوم على أن مســؤولية القائد هي تحفيز المرؤوســين ليحققوا أهدافهم الشــخصية والتنظيمية. وهذه النظرية التــي قدمها الخبير في مجال القيادة روبرت هاوس (R.J.House) مــن النظريــات الموقفية لأنهــا تؤكد على ثلاثة من العوامــل الموقفية هي: سلوك وأسلوب القائد، الحالات الموقفية، واستخدام العوائد للوفاء بحاجات المرؤوسين.

وتعتمــد هــذه النظرية على نظرية توقــع الحوافز لأن القائد يزيد مــن توقع العوائد الشــخصية لدى المرؤوســين من أجل تحقيقهم للأهداف بما يصنع المسار إلى تلك الأهداف بشــكل أسهل ومتابعة تقليص العقبات وحالات الإخفاق والفشل، وهذه النظرية التي تميز

المواقف المختلفة للمرؤوسين من حيث القدرة والرغبة، ودرجة الحاجة إلى التوضيح أو التوجيه أو الدعم من قبل القائد، فإنها تميز أيضاً أنواعًا من سلوك القائد الذي يكون مطلوباً في كل موقف. وفي هذا السياق فإن نمط القيادة حسب هذه النظرية لا يخرج عن أحد هذه الأنماط:

- قيادة تدعيمية (Supportive): وهذه تستلزم أن يكون سلوك القائد موجهاً نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين، ويجعل القائد منفتحاً وودياً ومتفهماً.
- قيادة توجيهية (Directive): وهذه تظهر في المواقف تستلزم من القائد أن التي يبلغ المرؤوسين ما عليه القيام به بالضبط، وإن على القائد في هذه المواقف أن يقوم بالتخطيط وتحديد جداول العمل ووضع الأهداف والمعايير القياسية للأداء.
- القيادة التشاركية (Participative): وهذه تظهر والمواقف التي فيها القائد فإنه يستشير المرؤوسين ويتشاور معهم حول القرارات؛ وبالتالي يطلب المقترحات وتقديم البدائل من المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات.
- القيادة الموجهة للإنجاز (Achievement-Oriented) وهذه تظهر في المواقف التي يقوم فيها القائد بتوضيح الأهداف الكبيرة والطموحة للمرؤوسين؛ وبالتالي الضغط عليهم من أجل يحققوا الجودة العالية في العمل وتحسين الأداء الحالي بما ينسجم مع هذه الأهداف مع إبداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها ومساعدتهم على ذلك.

إن هذه النظرية على الرغم من أهميتها في توضيح جوانب أخرى من المواقف، وعلاقة سلوك القيادة والمرؤوسين، إلا أنها لم تحظَ بالدعم الكبير بسبب الغموض في المفاهيم وصعوبة تحديد المسار إلى الأهداف في كل موقف.

ثالثًا: المداخل المرتكزة على المرؤوس:

وتبرز هذه المداخل أهمية المرؤوس في كل المواقف إلى جانب الموقف وسلوك القائد، وتعتبر المرؤوس في مواقف ومهام معينة هو القائد أو المرؤوس الذي يكون بديلاً للقائد، ومن المداخل القيادية التي ركزت على المرؤوس ما يلي:

- **مدخل بدائل القيادة Leadership Substitutes:**

في حـالات كثـيرة قد تبدو القيـادة بدون دور، أو مهام، أو حتى بـدون أهمية كما هو الحـال في المهام الروتينية المحددة، أو عندما يكون المرؤوس مؤهلاً تأهيلاً عالياً عالياً، يجعله هو الأقـدر والأكفأ على تحديد ما هو السـلوك أو الإجراء المطلـوب عمله أكثر من الآخرين بما فيهم القائد.

إن بدائـل القيادة هي متغيرات تتعلق بالأفراد مثـل (التأهيل العالي)، وبالمهمة (درجة عالية من التحديد والتوصيف)، والخصائص التنظيمية مثل (الرسـمية، عدم المرونة، تماسك الجماعـة). وهذه المتغيرات تميل إلى تجاوز دور القائد وتأثيره في رضا المرؤوسـين وأدائهم، لهذا فإن هذه المتغيرات تسـمى بالمحايـدات (Neutralizer) وهي المتغيرات أو الظروف التـي تجعل سـلوك القائد غير ذي أهميـة أو تأثير، ومما يجعل بدائـل القيادة ممكنة في الوقت الحاضر هو أن العاملين أصبحوا أكثر تأهيلاً وتدريبًا وتخصصًا مما يعطيهم قدرة أكبر على التصرف بحرية وأداء عملهم وبطريقتهم الخاصة، دون خوف من الإضرار بأداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

- **مدخل القيادة الذاتية Self-Leadership:**

إن القيادة الذاتية هي أن يقود المرؤوسـون أنفسهم. وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمارسـوا عملهم بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منهم. وترتكز القيـادة الذاتيـة على أن العاملين في حـالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخـبرة بالعمل الذي يؤدونـه من غيرهم، وبالتالي هم الأكثر قدرة عـلى تحديد طريقة إنجازه. ومن الافتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية ما يلي:

١. أن كل واحـد مـن العاملين يمارس القيادة الذاتية بدرجـة معينة وإن كان ليس كل واحد منهم سيكون قائدًا ذاتيًا فعالاً.

٢. أن القيادة الذاتية ممكن تعلمها ولذا فهي ليسـت محصورة بالأفراد الذين يولدون كأفراد لديهم استعداد بأن يكونوا قادة.

٣. أن القيـادة الذاتية لا تتعلق بالمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا أو بمديري الإدارة الوسطى وإنما أيضاً بجميع العاملين.

رابعاً: المداخل الحديثة في القيادة الإدارية:

تزخر أدبيات الإدارة بالكثير من الكتابات حول نظريات القيادة، كما أن التطورات الكبيرة والمتلاحقة التي يمر بها العالم من خلال التطور التقني والتوسع في مجال المنافسة بين المنظمات زادت من الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في القيادة والمنطلقات التي تتخذها هذه الاتجاهات كقاعدة للقيام بدورها القيادي ومن أهم هذه الاتجاهات والمداخل ما يلي:

١. **القيادة الاستشرافية:** ويسمى هذا الاتجاه بالقيادة الإلهامية أو القيادة التنبؤية، حيث يشير الاستشراف إلى توقع النتائج أو أحداث المستقبل قبل وقوعها عن طريق التخمين أو دراسة الماضي أو التحليل العلمي والإحصائي لوقائع معروفة، وترتبط بسلوك القائد ومدى قدراته على التفكير والتحليل للمتغيرات المستقبلية، وتهدف هذه القيادة إلى رسم خارطة طريق مستقبلية بعيدة المدى للمنظمة دون الدخول في تحديات ومتطلبات الوضع الراهن، كما يركز هذا الاتجاه على سلوك القائد الرئيس، وتكمن قوة القيادة الاستشرافية في قدرتها على إقناع الأتباع بالرؤية التي تتبناها القيادة؛ وتعبر الرؤية عن الهوية المستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد المدى نسبياً، كما تعد نقطة بدء العمل المنطقي لمستقبل المنظمة، وتتطلب قدراً من التفكير الإبداعي لصياغتها ووضع آلي لكيفية تحقيقها.

والقائد الاستشرافي يتميز بقدرته على تحويل الرؤية إلى فعل وتحقيقها على أرض الواقع بالأسلوب المناسب، وبالتالي فإن مهارات التفكير الإبداعي الفردي وأدوات التحليل المستقبلي تشكل أحد أهم متطلبات القيادة الاستشرافية، كما يجب أن يكون لدى القائد الاستشرافي القدرة على التفكير على المدى البعيد، ويجب أن يمتلك مهارات اتصال عالية؛ فتوصيل الرؤى إلى الآخرين أهم بكثير من مجرد صياغتها أو بلورتها، وفي المقابل فإن المرؤوسين يرون أن للرؤية آثاراً إيجابية عليهم تنبع من مفاهيم الذات، وبالتالي يصبح لديهم دوافع لتحقيق هذه الرؤية لأنهم يجدونها ذات مغزى ويرتبطون بها ويؤمنون بقدرتهم على تحقيقها، وعليه إن هناك علاقة بين سلوكيات القيادة الاستشرافية وسلوكيات العاملين والنتائج التنظيمية.

وتلعب القيادة الاستشرافية دوراً محورياً متميزاً في مختلف العمليات التنظيمية يختلف عن الأنماط القيادية الأخرى، وينبع من طبيعة منظور القيادة الاستشرافية التي تبني ترابطاً

عميقــاً قائماً على فهــم متبادل بين القيادة وباقي منســوبي المنظمة الذيــن يدركون الدور القيادي الاســتشرافي في الارتقاء بالجميع استناداً إلى قدرتها على تمحيص القضايا والمشكلات بالتعرف على أسبابها تمهيداً لتحقيق اختراقات واضحة (القحطاني، ٢٠١٤م: ١٣).

٢. **القيادة الإســتراتيجية:** القيادة الإســتراتيجية هي أحد الموارد غير الملموســة الأساســية للمنظمة، وهي القوة المحركة لما ســتكون عليه المنظمة، وتحديد مســارها ومساعدتها على تحقيق رســالتها، وهي القدرة على إدارة مــوارد المنظمة البشرية والمادية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، والقيادة الإســتراتيجية تمثــل الرؤية الجديدة التي يمكن أن تغير المنظمــة من حالة الانحــدار والتدهور إلى حالة الصمود والنمــو، وهي مصدر للابتكار الإداري في مواجهة ظروف المنافســة بمفاهيم وطرق جديدة، كما يمكن أن تكون تعبيراً عن رأس المال القيادي الذي يمثل المورد الأكثر ندرة في المنظمات.

والقائد الإستراتيجي هو القائد الذي يتميز بالتفكير الإستراتيجي، وهو الذي يعيد تنظيم وترتيب المعلومات بطريقة تحليلية ويســعى لتحقيق الكفاءة، ولديه القدرة رؤية الأشــياء بطريقــة مختلفة، كما أنه قــادر على توظيف الجدارات والمحافظــة عليها، وفي الواقع فإن الخصائص التي يتسم بها القائد الإستراتيجي هي التي تميز القيادة عن الإدارة فهذا فإن ثمة خصائص متميزة وأساسية للقائد الإستراتيجي تتمثل في التالي (نجم، ٢٠١١م: ١٣٥):

١. الرؤيــة المتميزة: أي أن يكون القائد قادراً على رؤية الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمنــي الأبعد، هذه الرؤية توفر قاعدة العمل المســبق في قيــادة الظروف وليس الاســتجابة لها، وحيث إنها ذات بعد مســتقبلي متقدم، فإنه لا بد أن تأتي بقدر من الجدة والتميز.

٢. القدرة عــلى تحقيق التوافق: ويعنــي ذلك قدرة القائد الإســتراتيجي على تحقيق توافق جميع سياســات وخطــط المنظمة مع الرؤية الإســتراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه.

٣. القــدرة على الابتــكار الإداري: أي الإتيان بالجديد والتوصــل إلى المفاهيم الحديثة القابلــة للتحويل إلى سياســات وتنظيــمات وطرق جديدة تســهم في تميز المنظمة ويحقق زيادة فائقة في الإنتاجية.

٤. التركيز الإســتراتيجي على الأفراد: وهذا يعني عــدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقــة تفقد المنظمة القــدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثــل العاملين المؤهلين الفعالين.

٥. القيــادة الأخلاقية: إن اخلاقيات القيادة أصبحــت موضع اهتمام مما حدا بالبعض للحديــث عن نمط جديد من القيــادة في الأعمال، وهو القيــادة الأخلاقية بوصفها القيادة التي تكتسب من خلال العاملين والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

إن جميع هذه المكونات تتطلب القيام بإجراءات مســاندة على أربعة مستويات وهي: المهني، والاجتماعي، والنفسي، والفلسفي (المتمثل في الإدارة الحرة والمسؤولية).

٣. القيادة التحويلية: ظهرت نظرية القيادة التحويلية على يد Burns عام ١٩٧٨م في كتابه القيادة. وعرفها بأنها عملية يســعى من خلالها القائــد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل المســاواة والحرية والعدالة والسلام والإنسانية، وينطلق نمط القيادة التحويلية من القيم والمعتقدات الشــخصية للقائد، فالقائــد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالموضوعية والاســتقامة وغيرها من القيم الإنسانية النبيلة وتسمى تلك القيــم بالقيــم الداخلية وهذه قيم لا يمكن التفاوض حولهــا أو تبادلها بين الأفراد ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير أهدافهم (اللحيد، ٢٠١٤م: ١٢٩).

وتتطلب القيادة التحويلية مهارة التفكير الإســتراتيجي، والقدرة على تحفيز العاملين في ســبيل تغيير الثقافة التنظيمية وكيفية أداء الأعــمال لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة ودعم قدرتها التنافسية، ويُعَدُّ تحويل المنظمة من وضع إلى وضع آخر أفضل من سابقه، الوظيفة الأساســية للقيادة التحويلية، وهي تركز بشكل أساسي على تغيير سلوكيات العاملين وتغيير اتجاهاتهم بالإضافة إلى إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وعليه فإن أدوار القيادة التحويلية تشــمل الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي، وتسهم هذه الأدوار في زيادة المرونة ودرجــة التكيف لدى الأفراد والجماعــات نحو التغيير، كما تســاعد العاملين على مواصلة جهودهــم التطويرية على الرغــم من الصعوبات التي يواجهونها أثنــاء التطبيق، وتتضمن

مجــالات عمل قيادة التغيير المرتبطــة بالقيادة التحويلية: الغايــات أو الأهداف، والثقافة التنظيمية، والأفراد، والبنية التنظيمية أو الهيكلية، للقيادة التحويلية أربعة أبعاد أساســية هي (القحطاني، ٢٠١٤م: ٤٠):

١. **الجاذبية:** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد.

٢. **الحفــز الإلهامــي:** ويركز هذا البعد على تصرفات وســلوكيات القائــد التي تثير في التابعين حب التحدي وتوضح لهم التوقعات وتبث فيهم الحماس للالتزام بالأهداف التنظيمية.

٣. **الاســتثارة الفكرية:** حيث يقوم القائد التحويــلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين.

٤. **الاعتبار الأخلاقي:** ويظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يولي احتياجات العاملين اهتمامه بتقدير إنجازاتهم والثناء عليها.

٤. **القيــادة الأخلاقية:** تقــدم القيادة الأخلاقيــة البديل الأكثر قدرة عــلى تحقيق الموازنة المســتدامة بين قواعد ومعايير العمــل، والعلاقات بين المنظــمات والخيارات الأخلاقية النابعة من رؤية ومبادئ أخلاقية، والقائد الأخلاقي يفهم ويدرك مبدأين مهمين هما:

إن المبــادرات الأخلاقية التــي تأتي من منظور الأعمال تكون ذات تأثير مؤقت وســوف تتآكل مع الوقت تحت ضغوط العمل.

إن المبادرات الأخلاقية إذا تمت لأســباب أخلاقية فإنها ســتدوم وتبقى وتكون أقل تأثراً بضغوط العمل.

إن مــا يميــز القائد الأخلاقي هو الأخلاقيات التي تقنــع العاملين بالعمل معه؛ لأنه أكثر انســجاماً مع قيمهم الشــخصية وهــو أيضاً أكثر أمانــاً في العمل، كما أن جانبــاً من ميزته التنافســية هي علاقاته وســعي الآخرين للتعامل معه؛ لأنه أكثر التزاماً بالعهود ونزاهة في تنفيذها وميلاً إلى التوازن في المصالح بين الأطراف المتعاملة، وهناك خصائص متميزة للقائد الأخلاقي في مقدمتها أنه ذو رؤية أخلاقية، وأن لديه الحس الأخلاقي في التعامل مع الأنشطة

والمشــكلات اليومية، كما أنه ذو قيم أخلاقية تصلح أن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الظــروف، ولديه مقاييس أخلاقية واضحة ســواء في الحكم على ما تقوم به المنظمة أو في تقييم العاملين، ويتمتعون بعلاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة ســواء المراجعين أو المنافسين (نجم، ٢٠١١م: ٣٣٦).

٥. **القيادة الخدمية:** تقوم نظرية القيادة الخدمية على فكرة أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وهي فلســفة إدارية يتبناها القائد مبنية على فكرة أن يعمل القائد لخدمة المرؤوســين بدلاً من السيطرة عليهم, ويقنعهم بدلاً من إكراههم، ويشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل بدون السعي للحصول على أهداف شخصية، وإنما لتحقيق أهداف المنظمــة، وتحقيق أهداف الأتباع في إطار الوظيفة التــي يعملون بها، وبالتالي تكون الوظيفة مجال لتحقيق أهدافهم وذاتهم، وتعطي نظرية القيادة الخدمية الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة، والســلوك الأخلاقي, والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين. والهدف الأسمى للقائد هو رفاهية المنظمة، وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة، وتشــجع القيادة الخدمية الأفراد على احداث توازن في حياتهم بين القيادة وخدمة الآخرين، كما أنها في الوقت نفســه تشجع المرؤوســين على استثمار فرص موقفية لممارسة القيادة من خلالها، مما يحســن حياة الأفراد أنفســهم من ناحية ويرفع من مستوى المنظمات من ناحية أخرى.

وقد حــدد (Greenleaf) عــشر صفات للقائد الخــادم وهي: الاســتماع، والتعاطف، والشــفاء، والوعي والإقناع، وتكوين الرؤيــة، والبصيرة، والإشراف، والالتزام بارتقاء الآخرين، وبناء مجتمع مترابط .

واتفق الباحثون على أن للقيادة الخدمية سبعة أبعاد هي:

١. المهارات المفاهيمية والتي تعني حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يتمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال للآخرين.

٢. التمكين: أي تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين من خلال تحديد وحل المشكلات.

٣. مســاعدة المرؤوســين على التطور والنجاح: وذلك بتقديم الاهتــمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال الدعم والتوجيه اللازم.

٤. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: وذلك باســتخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية.

٥. التصرف بأخلاق: أي التعامل بشكل صريح ومنصف وبعدالة مع الآخرين.

٦. المعالجة العاطفية: وذلك بإظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

٧. الالتزام بتطوير المجتمع: وتعني وجود وعي حقيق تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

ومــن أهم مزايــا تطبيق القيادة الخدميــة، تطوير المنظمة وتطويــر العاملين، والعمل في فــرق العمــل، وتحقيق معدلات عالية من الإنجاز، حيــث إن العاملين يضعون مؤشرات الأداء الرئيســية الخاصة بهم، كما تتحقق إدارة التغيير بشــكل فعال باتباع منهجية القيادة الخدميــة، كما أنها تزيد من معدلات الرضــا الوظيفي، وتؤدي أيضاً إلى خدمة المجتمع عن طريق تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها .حيث يعتبر ذلك من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخدمية (غالي ، ٢٠١٥م: ٣٢).

٦. القيــادة الرياديــة: يقوم هذا الاتجاه في القيادة على اســتغلال الفرص واســتثمارها بما تحمله من مخاطر وتحديات، والقيادة الريادية تسعى للإبداع من خلال ابتكار منتجات وخدمــات جديــدة، وليس بالضرورة أن تكــون لديها رؤية محددة، بــل ترتكز القيادة الرياديــة عــلى تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافســية للمنظمة مــن خلال التركيز على الابــداع والابتكار، ومن أهــم متطلبات القيادة الريادية الانفتاح عــلى البيئة الخارجية لفهم ومعرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين مع التركيز على مفاهيم الجودة وتشجيع مبادرات الابداع والابتكار.

وتلعب القيادة الريادية دوراً حيوياً في الاقتصاد العالمي لكونها تخلق فرص عمل جديدة، وأهــم ما يميزها أنهــا تجمع بين روح المبــادرة والقيادة معاً في العمليــة التي يندمج فيها الابتكار واســتغلال الفرص، ويمكن القول بأن القيادة الريادية هي قيادة إبداعية واستباقية في نفس الوقت؛ فهي تقوم باكتشــاف مجالات جديدة وتجاوز كل ما هو معروف وتساعد

في خلق المستقبل، كما تســاعد العاملين على الاستقرار عندما يحصلون على الفرص، وينظر للقيادة الريادية على أنها هي القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على حشد طاقــات العاملين خلف هذه الرؤية وشــحذ هممهم لتحقيق قيمة إســتراتيجية للمنظمة، وتتضمن أربعة أبعاد أساسية وهي: الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل.

ويقوم القائد الريادي بالتعرف على الفرصة التي ينبغي الحصول عليها، ثم يقوم بحشد الأفراد الذين يســاعدونه في تحقيقها، وتقديم الريادة الضرورية لتطوير أولئك الأفراد أثناء غــرس التميز في المنظمة، كما يقوم بصياغة رؤية للوضع المســتقبلي ليتم تفعيله بواســطة العاملين، ويتحمل مسؤولية التوقع الخاطئ للمستقبل، كما يسهم في بناء الثقة عند العاملين ويمتــص حالة عدم التأكــد، ويهتم القائد الريادي بالتحفيز ويتصــف بالعديد من الصفات والمهارات الشخصية التي تؤثر في الآخرين , وتجعلهم يشاركونه في عمله وفي تحقيق رؤيته، ويســتند إلى روح المبادرة الشخصية للأفراد وتدريبهم، كما يتميزون القادة الرياديون بأنهم متفائلون ولديهم نظرة ثاقبة لاســتغلال الفرص واســتعداد لتحمل المخاطر، ويمثل التواصل والمشــاركة أهمية بالغة في قيام علاقات مادية ومعرفيــة للقيادات الريادية بهدف التفاعل وتحقيق تفاهم متبادل بين الطرفين (القحطاني، ٢٠١٤م: ٦١).

هذا التعدد الثري في مداخل ونظريات القيادة يشير إلى ما تم تحقيقه من تطور لدراسة وفهــم القيادة، فتلك النظريات والمداخل إنما هي بمثابة الإطار الفكري للقيادة، ذلك الإطار الذي يمثل الركائز الأساســية التي ترتكز عليها كافة البحوث والدراســات القيادية. كما أن هذا التنوع والتعدد يكشف تباين وجهات النظر حولها وعوامل التركيز المؤثرة فيها، ويؤكد أن الفكــر الإداري ليس له موقف موحد من حقيقة القيــادة الإدارية؛ بل مواقف مختلفة ومتباينة وأن بعض تلك المواقف جاءت متزامنة بالرغم من اختلافها وتباينها.

مهام القائد الإداري:

تعنــي مهام القائد الإداري العمل الذي يشــغل كل وقت القائــد الإداري، أو جزءاً منه ويتكرر أثناء دورة العمل، واســتناداً إلى معايير مؤسســة الجائزة الأوربية للتميز (EFQM) فإن من أهم مهام القائد الإداري ما يلي (اللحيد، ٢٠١٤م: ١٣٢):

التخطيط الإســتراتيجي: أي رســم السياسات ووضع الإســتراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليه وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشــكل فاعل، عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملــين معه، والاســتماع إلى آرائهم حول القضايــا، والتفكير المنظم الذي يســبق عملية التنفيذ؛ من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل لاتخاذ القرارات التي تحقق الهدف بالوسائل الفعالة.

التطويــر: وهــو النهج الــذي يتم من خلاله إحــداث تغييرات مخططة في الأســاليب الإداريــة والفنية الفاعلــة في المنظمات، والقضاء على الفجوة التــي تفصل بين قدراتها وما تضطلع به من مسؤوليات وأعباء في سبيل تحقيق أهدافها، كما يعرف التطوير الإداري بأنه الخطــة الطويلة الأجل، والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل، ومواكبة المستحدثات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات.

الاتصــال: يعد الاتصال التنظيمي والإنســاني من أبرز عوامل نجــاح القائد في القيادة، وتأثيره على الأفراد، وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أن للإدارة العليا دوراً مهماً في الاتصال مع الموظفين بشــكل فعال، لنقل وإيصال الرؤية، وتوضيح السلوك المرغوب فيه للوصول إلى الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف.

التحفيــز: التحفيــز والحوافز عالَمان واســعان من القيم الماديــة والمعنوية، ومحوران مركزيــان لفعاليات ونشــاطات القائد في المنظمات المعاصرة في بيئــة العمل، إذ إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحســن عمله من العاملين، والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يؤدي إلى انضباط وجدية من يقودهم، كما أن العدل والإنصاف في الثواب والعقاب يؤديان إلى رضا العاملين.

إحداث التغيير: يشير التغيير إلى انتقال المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة زمنية، والتغيير عملية تستخدمها المنظمات لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمــة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضهــا البيئة الخارجية؛ وتتطلب إدارة التغيير قيادة، وقيادة التغيير تتعلق بصياغة رؤية جديدة والدفع بشــكل مستمر لتحقيقها، وللقيادة دور

فعال وبارز في التغيير من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة وتجاوز العقبات التي تواجهها أثناء عملية التغيير.

مهارات القائد الإداري:

تعرف المهارات القياديــة على أنها قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف المنظمة، ومما لا شــك فيه أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تســاعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ولكي يستطيع القائد تفهــم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائــد – التابعون – الموقف) لا بد أن يمتلك عــدداً من المهارات لكي يحقق أهداف المنظمة ويرفع الإنتاجية من ناحية, ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى (حمادي، ٢٠١٣م: ٤٥).

وقد حدد وارت ستَّ مهارات للقادة الإداريين تتضمن ما يلي (2011,Wart):

- **مهــارات الاتصال Communication skills:** وتعني القدرة على تبادل المعلومات مع من حوله بفاعلية.
- **مهارات اجتماعية Social skills:** وتشير إلى القدرة على التفاعل الاجتماعي الإيجابي.
- **مهارات التأثير Influence skills:** وهي الاستخدام الأمثل لمصادر القوة.
- **مهارات فنية Technical skills**: وتشير إلى الممارسات والمعارف التنظيمية الأساسية التي تتعلق بأداء المهام.
- **مهارات التحليل Analytic skills:** وهي القدرة على التذكر، والتمييز والتعامل مع مشكلات العمل المعقدة.
- **التعلم المســتمر Continual learning:** ويشــير إلى تحمل مســؤولية اكتســاب معلومات جديدة، والتعامل مع المعلومات القديمة بأســاليب حديثة، وإيجاد طرق إبداعية ملائمة لاستخدامهما.

وعلى الرغــم من اختلاف النماذج المحددة للمهارات القيادية إلا أنها تتفق بصفة عامة على أربع مجموعات أساســية من المهارات المهمــة لتحقيق الفاعلية في أداء الدور القيادي شملت ما يلي (حمادي، ٢٠١٣م: ٤٦):

المهــارات الفنيــة: وتعني أن يكون القائــد متقناً لعمله، ملماً بأعمال مرؤوســيه عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه تحليل المعلومات ومعرفة الطرق والوسائل المتاحــة لإنجاز العمل، هــذه المهارة يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بســهولة كونها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله، كما أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والقدرة على التحليل وتبســيط الإجراءات، ومن السهل اكتسابها وتنميتها ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية والفهم الشامل والعميق للأمور والإيمان بالهدف.

المهــارات الإنســانية: تتعلق هذه المهــارات بالقدرة على التعامل مــع الآخرين وفهم مشــاعرهم والقــدرة على التعامل مع المرؤوســين وتنســيق جهودهم وخلــق روح العمل الجماعــي بينهــم وجعلهــم يتعاونون معه ويزيد مــن قدرتهم على الإنتــاج والعطاء، كما ترتبط بهذه المهارة مهارات الاتصال. والمهارات الإنســانية الجيدة تحترم شــخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وهي التي تســتطيع رفــع الروح المعنوية وتحقق الرضا وتولد الثقة والاحترام المتبادل.

المهــارات التنظيمية: وتعني قدرة القائد على النظــر للمنظمة على أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها ولوائحها وخططها والقدرة على توزيع العمل والتنظيم والتخطيط، كما تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين اجزائه ونشــاطاته وأثــر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه عــلى بقية الأجزاء، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظفين بالمنظمة وعلاقة المنظمة بالمجتمع التي تعمل فيه.

المهارات الفكرية: وتعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراســة والتحليل والاســتنتاج والمقارنة، كذلك تعني المرونة والاســتعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، كما تشمل قدرته على إدراك تغير أفكار المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

وتختلف درجة الحاجة النسبية لكل نوع من هذه المهارات باختلاف المستوى الوظيفي والمســؤوليات المرتبطــة بالوظيفة حيث ذكــر هيجــان (٢٠٠٤م: ٧١) إن المهارات الفكرية

هي مهمة للقيادات الإدارية في المســتوى الأعلى « الإستراتيجي»، والمهارات الإنسانية مهمة للقيادات الإدارية في المســتوى المتوســط «التكتيكي»، أما المهارات الفنية والتنظيمية مهمة بالنسبة للقيادات الإدارية في المستوى الأدنى «الفني».

مراحل اكتشاف العناصر القيادية:

يمكن للمنظمات من اكتشاف العناصر القيادية عن طريق المرور بستة مراحل أساسية هي:

١. **مرحلة التنقيب:** ويتم فيها تحديد مجموعة من الأشخاص وجمع المعلومات عنهم ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

٢. **مرحلــة التجريــب:** وهي اختيار وتمحيص المجموعة التي تــم اختيارها في المرحلة الســابقة بحيــث تكون تحــت المراقبة والملاحظــة من خلال الممارســات اليومية، والمواقــف المختلفة، ومــن خلال اختبار القــدرات والمهارات الإنســانية والذهنية والفنية لديهم.

٣. **مرحلة التقييم:** ويتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة مســبقاً، حيث يتم فيها اكتشاف جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

٤. **مرحلــة التأهيــل:** حيث اتضح في المرحلة الســابقة جوانــب القصور والضعف في الشخصيات التي تم اختيارها، وبناء عليه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية، ويتم اختيار المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع للقيام بتدريب القيادات.

٥. **مرحلــة التكليف:** وبعد التأهيل والتدريب ,يتــم اختيار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة, حيث يتم وضعهم موضع التجربة.

٦. **مرحلة التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارســة والتجربة، تتضح المعالم الأساســية للشــخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

ولكي تتمكن المنظمات من القيام بتلك المراحل لا بد أن يكون لديها منهجية واضحة في إعداد وصناعة القادة، هذه المنهجية تتطلب أموراً عدة منها:

١. أن يكون اكتشاف القيادات وتمكينها ضمن إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
٢. اعتماد برامج وأنشطة خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
٣. توفير المناهج القيادية اللازمة.
٤. تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
٥. إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.
٦. تطعيم المناصب القيادية بالعناصر الواعدة.
٧. الصبر على القائد اليافع فالمعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلة بإكمال صناعته.
٨. إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل (السكارنة، ٢٠١٤م: ١٨٣).

خصائص القيادة الإدارية الناجحة:

لقد أفاض الكتاب والباحثين في علم القيادة ,في تحليل الخصائص التي يمكن على أساسها تمييز القادة الناجحين عن غيرهم، وبالرغم من اختلاف الباحثين حول هذه الخصائص, فقد أشارت آن ريتشارد بالتعاون مع الدكتور وارن بينس إلى أنه يمكن تلخيص خصائص القيادة الإدارية الناجحة في خمس خصائص أساسية هي (هيجان، ٢٠٠٤م: ٥٦):

١- **التركيز على الهدف:** وتتمثل في القدرة على تحديد الهدف بدقة والسـعي لتحقيق هذا الهدف وهذا يتطلب الموازنة بين عنصرين هما:

- التركيز: ويعني القدرة على تحديد الهدف العام.
- **الدافع:** ويعني القدرة على الحفاظ على الطاقة والحماس، وكذا التضحية إذا اقتضى الأمر ذلك.

٢- الذكاء العاطفي: وتعني القدرة على فهم مشـاعره وانفعالاته والتحكم فيها، كما تعني فهم مشـاعر الآخرين وانفعالاتهم والقدرة على التعامل معها بطريقة تساعد على غرس

الثقــة فيهم وتحفيزهم لتحقيق الأهــداف بكفاءة وفعالية وهــذا يتطلب الموازنة بين عنصرين هما:

- الإدراك: ويعني القدرة على اكتشاف الحالة الانفعالية للآخرين والأفكار المرتبطة بها.
- النضح الانفعالي: ويتمثل في القدرة على التحكم بمشاعره ومشاعر الآخرين والتكيف مع الضغوط.

٣- **بناء الثقة وتمكين الآخرين:** وتتمثل في قدرة القائد على إحراز ثقة الآخرين فيه، ووضع ثقته في الآخرين لتحقيق النجاح في العمل، وهذا يتطلب الموازنة بين عنصرين هما:

- الالتزام: وهو يتطلب إظهار الولاء والالتزام نحو الآخرين لكسب ثقتهم، وأن يكون مثالاً للالتزام بالمعايير والمبادئ الأخلاقية التي يتطلبها العمل.
- التمكين: ويعني القدرة على مساعدة الآخرين للوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال الثقة فيهم، وتفويضهم، ومشــاركتهم، وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أعلى في مجال العمل.

٤- **التفكــير الإبداعــي:** ويتمثــل في القدرة على طرح الإســتراتيجيات والأفــكار الإبداعية، والاختيار من بينها بما يضمن تحقيــق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب التوازن بين عنصرين هما:

- الإبــداع: يعنــي القدرة على تقديم أفــكار أو منتجات أو خدمات تتســم بالإبداع وتحقق أهداف المنظمة بشكل متميز.
- التفكير الكلي: ويتمثل في القدرة على **رؤية** الصورة الكلية الشــاملة لجميع العناصر والمؤثرات والمصادر البشرية والمادية.

٥- **التفكير الكلي:** ويعني القدرة على الربط بين العمليات، والأحداث، والأنظمة التي تؤثر على أداء المنظمة، وهذا يتطلب التوازن بين عنصرين هما:

- التفكير المنظم: ويعني القدرة على فحص جميع البدائل المتاحة مهما كانت غامضة.
- الاهتمام بالعمليات: ويعني القدرة على زيادة فرص التعليم، وتحسين مستوى الأداء

من خلال عمليات وإجراءات العمل، وإعادة تصميمها وتنفيذها بما يضمن التكامل بين مكوناتها.

ووفقـــاً لأحدث النظريـــات القيادية فإن القائد يجب أن يتصف بأربع صفات أساســـية (محمد، ٢٠١٦م: ٢٥):

١. الرؤيــة: بمعنـــى أن يملك القائد القـــدرة على التنظير، وأن يكون لـــه طموح يقوده لتحقيق الأهداف الصعبة غير المســـتحيلة، وأن يكون له عقل منفتح يحلل ويقارب النظريات في مجاله.

٢. أن تكون له شـــخصية قيادية: وذلك بأن يتمتع بالثقة بالنفس، وأن تكون شخصيته محبوبة، ويكون حاضراً ومؤثـــراً وقادراً على تحريك تابعيه، ولتحقيق ذلك يجب أن يكـــون متقناً فن إقناع الآخرين، وفن الإلقاء، كما يجب أن يكون لديه رصيد معرفي، وملماً بفـــن التعامل مع الناس بالإضافة لاتصافه بخصلـــة الإصرار، والتحدي، وعدم الاستسلام، وعدم التنازل عن أهدافه.

٣. القدرة على التعامل مع الناس: أي أن يكون قادراً على الحكم الصحيح على تابعيه، وذلك بالاســـتعانة باستشـــارة ذوي الخبرة في تحليل الشخصية، والمهام التي يمكن أن يتقنها تابعوه، وهذا يســـاعده على بناء فريق عمل متكامل ومتجانس، كما يستطيع التقدير الصحيح للتكامل بين الموارد المادية والبشرية.

٤. العطاء المميز: وتتمثل في إصدار القرارات السليمة للاستعانة بفريق عمل متخصص، كما تتمثل في الإنجاز المســـتمر دون الاكتراث بالمعوقات؛ مع توقع الضغوط الخارجة على الإرادة.

أبعاد الدور القيادي:

حاول وارت التمييز بين ثلاثة أبعاد أساســـية للدور القيادي، يمكن تلخيصها فيما يلي (Wart, 2011):

١. بعد يتعلق بالمنظمة: ويعكس هذا البعد وفقاً لتصور وارت Wart مجموعة من الأدوار للقائد الإداري تجاه المنظمة وتشمل:

- مســح البيئة الخارجية بشكل مســتمر من خلال جمع وتحليل المعلومات والفرص والتهديدات المتعلقة بالبيئة الخارجية.
- توضيح رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
- التواصل والمشاركة.
- تفعيل القرارات الخاصة بالمنظمة.

٢. **بعــد يتعلــق بالمهمة:** ويتضمن هــذا البعد مجموعة من الأدوار التــي يقوم بها القائد الإداري تجاه المهمة أو العمل وتتضمن ما يلي:

- تقييم المعلومات المتعلقة بأداء العاملين والخدمات والأقسام.
- وضع الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات والأهداف المتوقعة.
- مشــاركة المعلومات المتعلقــة بالعمل مع المرؤوســين والزملاء والعمــلاء أو تزويد المرؤوسات والمديرين والزملاء المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
- تحديد وتحليل ومعالجة مشكلات العمل.
- خلق بيئة عمل تدعم وتزود بالأدوات اللازمة للتعلم والمرونة والتغيير.

٣. **بعد يتعلق بالعاملين:** ويشمل هذا البعد وفقاً لتصور وارت مجموعة أدوار تعكس مدى اهتمام القائد بالعاملين تحت إشرافه ومنها:

- مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.
- التأكد من أن الكفايات اللازمة للعمل متوافرة لدى العاملين.
- تطوير أداء العاملين.
- العمل على تحفيز العاملين.
- بناء ودعم فرق العمل.
- إدارة الصراع.
- خلق بيئة داعمة ومحفزة للتغيير على المستوى الشخصي.

المبحث الثاني: المرأة والقيادة الإدارية:

يُعَدُّ موضوع القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية النسائية بشكل خاص، من الموضوعات التـي تجذب اهتمام الباحثين والممارسـين في مجال الإدارة، هـذا الاهتمام قد يعود في جزء منه إلى ازدياد حضور النساء على مستوى منظمات الأعمال، وزيادة عدد النساء الحاصلات على مؤهلات علمية عالية، وممن لديهن خبرات إدارية تؤهلهن للعمل في الأدوار القيادية، فضلاً عن مطالبة العديد منهن بإتاحة الفرصة لهن للوصول إلى المراكز القيادية في المنظمات أسوة بالرجل.

وقد أسهمت عدة عوامل تربوية واجتماعية واقتصادية وإعلامية في خروج المرأة للعمل، وسـعيها للوصول إلى المراكز القيادية، كدافعية المرأة للتعلم، وجديتها وتحول تفكير أولياء الأمور ورغبتهم في حصول بناتهم على مراكز مهنية ومناصب قيادية، مما يجعلهن أكثر قدرة على مواجهة الحياة الاجتماعيـة والأسرية والاقتصادية والتحديات الثقافية، إضافة إلى قيام الدول باتخاذ قرارات سياسـية لتشجيع المرأة على تبوء مراكز قيادية، بل قد يصل الأمر إلى فرض نسبة محددة منهن في مناصب سياسية عليا (غيات، ٢٠١٣م: ٤).

كما استطاعت المرأة من خلال بذل جهودها الحثيثة في عملها وسعيها للتطور والتقدم، الحصـول على مكانـة اجتماعية لائقة بها، مما حفزها نحو التقـدم للحصول على المناصب القيادية، يدفعها لذلك الرغبـة في تحقيق دوافع ذاتية واجتماعية، وإثبات وجودها كعضو فعال في المجتمع باعتبار الوظيفة القيادية وسـيلة من وسـائل اكتسـاب المكانة المهمة في الأسرة خاصة والمجتمع بشكل عام، كما أن المشاركة في تنمية المجتمع والتوسع الكبير مؤخراً في مجالات عمل المرأة، أدى إلى سعيها نحو المناصب القيادية في العمل. كما تؤكد سابا أن الرغبـة وحب العمل والحرص على تعزيز مكانة المرأة وقدرة المرأة على تحمل المسـؤولية، إضافـة إلى الخبرة الوظيفية في مجال العمل، من أبرز الدوافع لدى المرأة للسـعي لشـغل المناصب القيادية (سابا، ٢٠٠٨م: ٦١).

وعـلى الرغم مـن ذلك إلا أن هنـاك فجوة كبيرة بين الجنسـين فيما يتعلـق بالمناصب القياديـة، إذ تؤكد الدراسـات أنه ينظر للمرأة بأنها أقل كفاءة مـن الرجل، لذا فهي تتلقى عروضـاً وظيفية أقل منه، وتواجه تحديات وتشـكيكاً في قدراتها، هذا الخلل في التوازن بين

الجنســين في المناصب القيادية له تبعاته على المرأة والمنظمات على حد ســواء. فالمرأة قد لا تصل إلى المســار المهني الذي تطمح إليه، بينما قد تخسر المنظمات عضو فاعل يضفي تنوعاً فكرياً، ويســهم في تحقيــق التنمية الإدارية والاقتصادية للمنظمات، حيث توصلت دراســة حديثة أجريت على (٢٢٠٠٠) شركة حول العالم، إلى أن الشركات التي تشغل فيها المرأة ٣٠٪ مــن المناصــب القيادية، تحقق أرباحاً أكثر بمقدار ١٥٪ مقارنــة بالشركات التي لا تتولى فيها المرأة أي مناصب قيادية، وتعزى أســباب هذه الأرباح - في جزء منها على الأقل - إلى التنوع في التفكير وفي وجهات النظر لوجود كلَ من المرأة والرجل في منظومة العمل (Gino, 2017).

مفهوم القيادة النسائية Women leadership:

تعــددت مداخل القيادة، ولعل مــن المداخل القيادية الحديثة التــي تناولتها أدبيات القيــادة، مدخل النوع الاجتماعي الذي ركز على دور المــرأة في المناصب القيادية وتأثيرها؛ وما إذا كان لديها أســلوب قيادي يميزها عن غيرها؛ وكيف يمكن لها أن تكون ممثلة بشكل أفضل (Wart, 2011).

والجدير بالذكر أن مصطلح القيادات النســائية (Women Leadership) تم ذكره لأول مرة في منتدى المكسيك الذي عقدته الأمم المتحدة في عام ١٩٧٥م، وتلى هذا المنتدى العديد من المؤتمرات الدولية للمرأة من أهمها المؤتمر الذي عقد في بكين عام ١٩٩٥م والذي تناول بعمق نظرية السمات القيادية للمرأة (الدليمي، ٢٠١٦م).

ويعرف كلٌّ من ديسفاكس وآخرين (Desvax & others, 2007) القيادة النسائية بأنها «مجموعــة من الخصائص والســلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل: تطوير الأشــخاص، نمذجة الدور، التوقعات والمكافآت، الإلهام والمشاركة في اتخاذ القرار والتي تمكنها من أداء أدوارها القيادية بشكل أفضل من الرجل».

كــما عرفها كونيك (Koneck, 2006) بأنهــا «مجموعة القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل التحفيز وتشجيع الاتصالات والقدرة على الاصغاء».

وعبر عنها روليــو كارول (Rouleau – Carroll, 2014) بأنها «مجموعة من الخصائص التي تميز أداء النســاء مقارنة بالرجال والتي تمكــن المرأة من تحقيق النتائج المرغوب فيها، والفاعلية، والمحافظة على النجاح».

ويــرى هيجان (٢٠٠٤م) أن القيادة الإدارية النســائية هي القــادرة على نقل الإدارة أو المنظمــة التي تقوم على قيادتها من الموقف (أ) إلى الموقف (ب) من خلال الآخرين، ووفقاً للأهداف المحددة، وهو ما يحدد فعلاً المستوى الأعلى من الأداء.

وفي حين يشير تقرير المرأة العربية والقيادة (٢٠٠٩- ٢٠١١م) تحت عنوان مفهوم المرأة العربية في العالم العربي الصادر عن مؤسسة دبي للمرأة إلى مفهوم المرأة القيادية العربية على إنها «عضو فاعل في المجتمع، ينظر إليه بعين الثقة، وهي ملتزمة بالارتقاء بمجتمعها ومصممة عــلى التغلــب على كافة العقبات التي تعترض ســبيلها»، إلا أن هذا المفهوم بســيط جداً ولا يقدم مواصفات دقيقة للمقصود بالقيادة النســائية، حيث يمكن تطبيقه على كافة القيادات بغــض النظر عن نوعها الاجتماعي، فالرجل أيضاً عضو فاعل في المجتمع ويحاول التغلب على العقبات التي تواجهه، لذا لم يمنح هذا المفهوم القيادة النسائية الخصوصية المطلوبة لها.

فالقيادة النســائية لا تعني أن تكون المرأة في الموقــع الأول بالتأثير فيمن حولها، ولا أن تكون ضمن الإدارة العليا التي تقود المنظمة، وإنما هي قبل كل شيء رؤية وقيم متقاســمة وأدوار جديدة في ممارســة القيادة، وهي نمط القيادة الذي يحمل قدراً عالياً من خصائص المــرأة وتفضيلاتهــا التي هي في جوانــب عديدة لا تتطابق أو تتماثل مــع خصائص الرجل وتفضيلاته، وهذا لا يعني تأنيث القيادة، فالقيادة النسائية لا تطرح فكرة الثنائية في القيادة بحيث تصبح قيادتين نسائية ورجالية وإنما هي نوع من التركيز على خصائص معينة وإعطاء الأولوية (نجم، ٢٠١١م: ٣٧٤).

نماذج ونظريات حول القيادة النسائية:

يشير تقرير منظمة العمل الدولية إلى أن مؤشر تقدم النساء في الوظائف الإدارية العليا في جميــع أنحاء العــالم بطيءٌ وغير متســاوٍ، وبالرغم من تزايد أعداد النســاء في المناصب القيادية في مختلف المنظمات، لا تزال نسبة النساء في المواقع العليا لا تضاهي نسبة الرجال في قــوة العمل في معظــم دول العالم (الأحمدي، ٢٠١٤م: ١٥١). وقــد تناولت العديد من الدراســات موضوع القيــادة والمرأة انطلاقاً مــن نظريات القيادة المختلفــة مثل « نظرية الســمات و «النظرية الموقفيــة» و «نظرية النمط القيادي»، وقد دعمت الدراســات التي

انطلقت من «نظرية السـمات» الاتجاه التقليدي الذي يؤكد أن النسـاء لا يملكن الصفات والسمات التي تؤهلهن للقيادة، بينما هناك انقسام وتباين في نتائج نظريتي النمط القيادي والنظرية الموقفية فيما يخص كفاءة المرأة في المناصب (brown, 1979).

وحيث إن النظرية تمثل الأسـاس للمعرفة الإنسـانية من خلال تقديم الشرح والتفسير للظواهـر المختلفـة. فقد قدم كل من قـرو ومونتقومري ثلاثة نماذج نظرية، اسـتخدمت لتفسير قلة تمثيل النساء في المناصب القيادية وهي (Growe & Montgomery, 2008):

١. نموذج الجدارة Meritocracy model:

ينظـر هذا النمـوذج للمرأة على أنها السـبب مـن المنظور الشـخصي (Individual perspective) فالسـمات الشـخصية، والخصائـص والقـدرات والكفايـات، والاتجاهات الشخصية نحو الذات، كالثقة والدافعية والطموح جميعها تقع ضمن هذا النطاق. والاعتقاد المتزامن مع هذا النموذج هو أن المرأة غير حازمة كفاية، ولا تريد السلطة، وتفتقد إلى الثقة بالذات، ولا تطمح للمناصب القيادية العليا وغير قادرة على لعب دور القائد.

٢. نموذج التمييز Discrimination model:

ويفـسر هذا النمـوذج قلة تمثيل النسـاء في المناصب القيادية من المنظـور التنظيمي Organizational perspective، حيث يرى أن النظام هو السبب؛ فالاختلاف بين الطموح الوظيفي والإنجازات للرجل والمرأة هو نتيجة لمحدودية الفرص للمرأة بسبب التحيز الواضح للرجل، ويقدم النموذج وصفاً للبناء التنظيمي والممارسات التي تعوق المرأة، فالرجل يترقى للمناصب القيادية العليا لأنه مفضل عليها؛ في حين لا تمنح المرأة الترقية وإن رغبت في ذلك.

٣. نموذج مكان المرأة Woman's place:

ويقدم هذا النموذج تفسيراً من المنظور الاجتماعي (Social perspective)، حيث يؤكد على أن المعايير الاجتماعية والثقافية التي تحدد أعمال معينة للرجل وأخرى للمرأة, تشجع على ممارسـات التمييز النوعي؛ ويوضح الجدول رقم (٢) النماذج المسـتخدمة لتفسير قلة تمثيل النساء في المناصب القيادية.

جدول رقم (٢)

نماذج تفسر قلة تمثيل النساء في المناصب القيادية

النموذج	خلفيته	السبب
نموذج الجدارة Meritocracy model	التوجيه النفسي	ينظر إلى المرأة على أنها السبب
نموذج التمييز Discrimination model	النظام	الهيـاكل التنظيميـة والممارسـات التي تسبب التحيز ضد المرأة
نموذج مكان المرأة Woman's place	المعايير الاجتماعية والثقافية	الأدوار الاجتماعيـة المختلفـة للمـرأة وللرجل

المصدر: (Growe & montgomery, 2008)

كـما ظهـرت العديد مـن النظريات التي حاولت تفسـير العلاقة بين القيـادة والنوع الاجتماعي، وقدمت تفسيرات متنوعة لأسباب قلة تمثيل النساء في الوظائف القيادية العليا، وللتحديات التي تواجه المرأة على وجه الخصوص ولعل من أبرز هذه النظريات ما يلي:

النظرية البيولوجية Biological theory:

تقوم هذه النظرية على أن للمرأة أدواراً محددة يفرضها عليها نوعها الاجتماعي بسبب محدودية قدراتها الجسـدية، وأن نوع الطفل علمياً يحدد ويشـكل دوره في المجتمع منذ ولادته (DeLaine, 2009 Hart).

النظرية الأنثوية Feminist Theory:

قدمـت النظرية الأنثوية تفسـيراً للعلاقة بين القيادة والنـوع الاجتماعي، حيث أكدت أن طريقـة تفكير المرأة وتصورها للقيادة يختلـف عن تفكير وتصور الرجل لها، وأن انتهاج

المــرأة طريقة الرجل في القيادة إنما هو لمنافســته على المناصب القيادية (Bunner,1998)، كما أشــارت هــذه النظرية إلى أن المرأة تنظر للقيادة على أنهــا جهد جماعي نظراً لطبيعة نشأتها، فهي لا تمتلك السلطة الكافية للسيطرة على الجماعة كما هو الحال بالنسبة للرجل، كما أنها تهتم أكثر بالعلاقات الإنسانية وتنظر إلى القيادة على أنها وسيلة لإحداث التغيرات المرغوبة في المنظمة، لذلك فهي تســتخدم الأســلوب التشــاركي في القيادة – أي القيادة مع الجماعــة – بعيداً عن الســيطرة، في حين نجــد أن الرجل في المقابل يفكــر في القيادة على أنها الســيطرة والتحكم في العاملين أكثر بالأنظمة، ويميل إلى استخدام أسلوب القيادة فوق الجماعة، (الشميلان، ٢٠١٦م).

نظرية الدور الاجتماعي Social role theory:

تلعب التنشئة الأسرية دوراً بارزاً في تحديد فعالية المرأة في المواقع القيادية وفي المشاركة في اتخــاذ وصنع القرار، وتجعل الرجل هو الشريك الأســاسي في صنعــه وفي مواقع تنفيذه، فالمرأة تنشــأ أسرياً لتكون ربة منزل والرجل ينشــأ للعمل واتخاذ القرار، ويشارك المجتمع والمؤسســات التربوية والتعليمية في تثبيت نمط التنشــئة هذا لدى النساء والرجال على حد ســواء، فالتغيرات التي طالــت الجوانب الاجتماعية والثقافيــة والاقتصادية والتشريعية في مجتمعاتنا العربية لم تغير من واقع تقســيم العمل الاجتماعي (الشهابي ومحمد، ٢٠٠١م)، لذلــك تفــترض نظرية الدور الاجتماعي أنــه يتوقع من القادة بصفة عامة، أن يشــتركوا في الأنشــطة والأفعال التي تتفق مع أدوارهم التي تحدد ثقافياً على أســاس نوعهم، لذلك يتم تقييم القيادات النسائية على نحو أكثر سلبية لأن مدى السلوك الذي يرى على أنه مناسب للقيادات النسائية يُعد أكثر محدودية، فالقيادات النسائية تقيم بشكل إيجابي عندما تتولى الوظائف التي تتناسب ودورها كامرأة، أما فيما عدا ذلك فهي تقيم تقييماً سلبياً (Gorden، 2007م) كما تقتصر فعالية النســاء في معظم القطاعــات الحكومية على الوظائف الإدارية الوسطى، حيث يقل عددهن كلما اتجهنا نحو الوظائف القيادية العليا في المنظمات، وهذا الربط بين نماذج ســلوكية معينة وبين المرأة، قلل من الاســتفادة من الســلوكيات القيادية العديدة المناســبة للقائد، بغض النظر عن نوعه الاجتماعي. كما أن ذلك أســهم في إعطاء صورة غير واضحة عن تجربة المرأة في العمل والقيادة، في الوقت الذي أكدت فيه الدراسات

أن فعالية القيادات النســائية تزيد مع ارتقائهن في التسلســل الهرمي، حيث تظهر الحاجة إلى التعاون بشــكل كبير وليس إلى الســيطرة، نظراً لأن أســلوب القيادة التعاوني هو الأكثر استخداماً لدى العديد من القيادات النسائية (هاوس، ٢٠٠٦م: ٢٩٤).

نظرية التطور المهني Carrer Development theory:

ظهــرت هذه النظرية على يد لارود وجوتيك Larwood & Gutek عام 1987م، والتي تؤكد على أن المســارات الوظيفية للمرأة لن تعكس أبداً المســارات الوظيفية للرجل، وأنها ســتظل دائماً مميزة، وذلك يعود إلى أربعة عوامل هي: الإعــداد الوظيفي، الزواج، الأمومة والفرص الاجتماعية. ففيما يتعلق بالإعداد الوظيفي نجد أن كلاً من المرأة والرجل يزود منذ الصغر بمعلومات حول الوظائف الملائمة له، وهذا يؤثر على اختياراتهم الوظيفية المستقبلية واستعدادهم لها.

أمــا مــن ناحية الزواج؛ نجد أن المرأة المتزوجة قادرة عــلى أن تكيف حياتها مع طبيعة عمل زوجها، في حين لا يســتطيع الرجل ذلك مــع زوجته العاملة، لذلك يحصل الرجل على فــرص وعلاوات أكثر من المرأة وهــذا أفضل قرار اقتصادي بالنســبة للعائلة، وفيما يتعلق بالأمومــة، فهي تحتاج إلى وقت وجهد ومتابعة من الأم أكثر من الأب؛ وأخيراً فالمرأة تواجه الكثــير من الصور النمطية التي تميز بين الرجل والمــرأة، وتعيق تطورها الوظيفي في مكان العمل مقارنة بالرجل(DeLaine-Hart, 2009).

نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory:

تقــوم هذه النظرية على أن اســتثمار الفرد في نوع معين من التعليم، ســتكون نتيجته زيادة فرصة هذا الفرد - رجلاً كان أو امرأة - في الحصول على وظيفة، مع ارتفاع في الدخل للارتبــاط التاريخي بينهما، وتســتخدم نظرية رأس المال البشري مفهــوم «الاختيار الذاتي» لتفســير اختلاف نسب تمثيل الرجال والنساء في بعض المهن، وبالتالي ظهور سوق عمل فيها تمييز بين النوعين.

وتــرى نظريــة رأس المال البشري بأن الاختلافات في الاســتثمار في رأس المال البشري بين الرجال والنساء جاء كنتيجة عقلانية لحساب التكلفة إلى المنفعة، فبناءً على الافتراض السائد

بأن المرأة لديها تفضيلات نحو الأسرة والعمل المنزلي أكثر من الرجل؛ نجد أن ذلك يؤثر على خياراتها في مجال العمل، فالنساء في ظل هذا الافتراض يخترن بشكل عقلاني ومقصود نوعية معينة من الوظائف التي تمكنهن من الجمع بين الأعباء الوظيفية والأعباء الأسرية.

وكنتيجة حتمية لذلك يصبح الاستثمار - بالنسبة للنساء - في التعليم والعمل والتدريب أقــل فائدة أو ربحية، حيــث إن المعرفة التراكمية تصبح قديمة وغــير مطلوبة، ولذلك فإن النساء يستثمرن أقل من الرجال في مجال التعليم والتدريب.

نظرية سوق العمل المجزأ Segmented Labor Market:

تؤكد نظرية سوق العمل المجزأ على عوامل عديدة خارج نطاق التعليم وعوامل السوق والتــي تؤثر في فرص الباحثين عن العمل مثل الجنس، الطبقة الاجتماعية والأصول العرقية. وتقســم هذه النظرية ســوق العمل إلى قطاعين: قطاع أولي وقطاع ثانوي؛ فالقطاع الأولي يقــدم ميزات عالية كارتفاع الأجور، وفــرص العمل والأمن الوظيفي إضافة إلى فرص الترقية لوظائــف أعلى. بينما القطــاع الثانوي يركز على الوظائف المنخفضــة الرواتب ومحدودية الفرص للترقي لوظائف أعلى، ولهذا تؤكد نظرية سوق العمل المزدوج أن النساء يتركزن غالباً في القطــاع الثانوي، أما الرجال فيتركزون في القطاع الأولي، وأن العاملين في القطاع الثانوي - وفقاً لهذه النظرية - غير قادرين على العمل في القطاع الأولي.

كما أن من أنصار هذه النظرية من يقسم سوق العمل إلى قطاعات رسمية وغير رسمية، أو قطاعات متقدمة وغير متقدمة؛ ويرون بأن وظائف النساء تنتمي بشكل كبير إلى القطاع غير المتقدم أو القطاع الذي لا يتطلب مســتوى عالياً من التعليم والخبرة والإبداع، ويغلب عليه تدني مســتوى الأجور، وســوء وضع العمل، وعدم وجود الأمن الوظيفي، بينما تنتمي وظائــف الرجــال إلى القطاع المتقدم، وهــذا النوع يتطلب عادة مســتوى عالياً من الخبرة والمهارة، ويغلب عليه ارتفاع مســتوى الأجور، والترقي لمراتــب عالية مثل الأعمال الإدارية والإشرافية.

نظرية التحيز ضد القيادات النســائية والناتج عن عدم انسجام الأدوار :Role Theory of Prejudice Toward Female Leaders

تفــترض هذه النظرية أن التناقض الملاحظ بين الدور التقليدي «الدور الجندري» للمرأة والدور القيادي يقود إلى شكلين من التحيز ضد المرأة:

- تفضيل الرجال أكثر من النساء في الوظائف القيادية.
- تقييم السلوك المطلوب لشغل الوظيفة القيادية سلباً حينما يكون صادراً من امرأة.

وتوضح النظرية أن هذا التحيز ينشــأ من العلاقة التــي يفترضها المجتمع بين خصائص الفرد كعضو في جماعة ما، وبين متطلبات الدور الاجتماعي التي يشغله هذا الفرد أو يطمح إليه، فالتحيز تجاه القيادات النســائية، ينتج من عدم الانسجام الذي يفترضه تصور العديد من الأشخاص بين خصائص النساء ومتطلبات الأدوار القيادية.

ومع أن نظرية انســجام الــدور، تركز على المعالجة النظرية لنظريــة الدور الاجتماعي لمفهــوم الأدوار الجندريــة، وأهميتها في تعزيز الاختلافات الســلوكية بين الجنســين، إلا أن نظرية انســجام الــدور تصل إلى أبعد من ذلــك من خلال اهتمامها بالانســجام بين الدور الجندري والأدوار الأخرى، خصوصاً الأدوار القيادية؛ ومن خلال تحديد العوامل والعمليات الرئيســية التي تؤثر على تصورات مفهوم الانســجام وآثارها على التحيز والســلوك المتحيز (الغامدي، ٢٠١٢م).

نظرية المنظور الذكوري للقيادة :Male Perspective in Leadership

بنــي الفكر الإداري وتطور في بيئة تنظيمية يســيطر فيها الرجل ويمثل أغلبية العاملين، وتفترض أن الإدارة هي عمل يقوم به الرجال، وفي هذه البيئة نشأ المنظور الذكوري للقيادة. ووفق هذا المنظور فإن الإدارة تتضمن اتجاهات وسلوكيات هي بطبيعتها ذكورية ويفترض أن لا تتوافر لدى المرأة ن ومن أهم الصفات القيادية التي ارتبطت بالرجل: القوة، الاستقلالية، الاعتماد على النفس، والمبادرة، والتنافس، والطموح، والتفكير التحليلي، والسيطرة، والعنف، والحضور القوي، والرغبة في الإنجاز، والإصرار، والقدرة على اتخاذ قرارات صعبة، والمغامرة،

وقوة الشخصية، ويربط هذا المفهوم الكفاءة الإدارية بالرجل دون المرأة، بل يرى أن العمل الإداري يتناقض مع طبيعة المرأة لأنه يتطلب الحزم والإصرار والعقلانية والقوة وضبط النفس، وهي سمات يرى أصحاب هذا المنظور أنها تتناقض وطبيعة المرأة، التي يعتبرونها ضعيفة، وعاطفية، ومندفعة، وغير قادرة على الالتزام بالعمل الإداري بسبب الغياب المتكرر والانقطاع عن العمل لظروفها الأسرية وضعف خبرتها وولائها. وترى هذه النظرية أن الطموح الإداري للمرأة يظل ضعيفاً حيث تبقى في الظل، وتسهم في صنع إنجازات الآخرين دون أن تحقق أمجاداً شخصية لها؛ لأنها لا تملك روح المنافسة، وحب السلطة، وتضع دورها الأسري في قمة أولوياتها على حساب نجاحها المهني وفعاليتها الإدارية. وبناء على هذا المنظور فإن النساء لا يصلن إلى مراكز قيادية في المنظمات إلا باتباع النموذج الذكوري ونبذ الصفات القيادية الأنثوية، لذا يرى مؤيدو هذا المنظور، أنه لكي تحقق المرأة النجاح المهني، يجب أن يكون التركيز على تعديل السلوك القيادي للمرأة لكي يتماثل مع السلوك القيادي للرجل. ولذلك تم تصميم العديد من البرامج والحلقات التدريبية التي تهدف إلى جعل المرأة أكثر حزماً تحت مسميات مثل «المرأة الحازمة» و «المرأة الحديدية»، وبسبب غلبة هذا المنظور الذكوري الذي لا يعترف بامتلاك المرأة لسمات قيادية، يستمر إعطاء الأولوية للرجل في المناصب القيادية، حيث يقوم أصحاب النفوذ فيها – ومعظمهم رجال – بتشجيع واختيار الأشخاص الذين يشبهونهم لتولي المناصب القيادية (الأحمدي، ٢٠١٤م:١٦٧).

وتشير النظريات والنماذج السابقة إلى أن هناك تطوراً كبيراً فيما يتعلق بفهم النوع الاجتماعي وعلاقته بالقيادة، فهي تقدم استنتاجات معقولة لتفسير قلة تمثيل النساء في المستويات العليا من القيادة، والتحديات التي تواجهها، وعلاقة القيادة بالنوع الاجتماعي، فعلى الرغم من أن القيادة الفاعلة توجه غالباً بسلوك القائد أكثر من نوعه، يظل النوع الاجتماعي عائقاً للنساء اللاتي يرغبن؛ أو يطمحن إلى تقلد مناصب قيادية عليا، كما أنه يظل سبباً وراء الكثير من التحديات والمعوقات التي تواجه من وصل منهن لمستويات قيادية عليا.

وفي أواخر السبعينيات؛ وبسبب مطالبات الحركات النسوية بالمساواة؛ تنامى الاهتمام بتعزيز احترام تجربة المرأة؛ ومساهمتها وقيمها التقليدية وطريقة تفكيرها وسلوكياتها

الفطرية. ونتيجة لذلك نشـأ منظور يركز على الصفات الإيجابية للمرأة ودورها في إحداث التغيير في المنظمات، ويـرى أن نجاح المـرأة في دورها القيادي يتطلب أن تسـتمد قوتها مـن الداخل أي من المهارات والسـمات التي تملكها بوصفها امـرأة بدلاً من محاولة تقليد الأسـاليب الذكورية في القيادة المعتمدة على السـلطة والأمر، وعليها أن تطبق الأسـاليب التشـاركية والتشاورية والتعاونية؛ وهي سلوكيات أقرب لطبيعة المرأة وأكثر فعالية، إضافة إلى أنها أسـاليب تتفق مع التوجهات الحديثة في الفكر الإداري. ويسـعى هذا المنظور إلى تمكـين المـرأة من تحويل ما يُعـرف تقليدياً بـ «نقاط ضعفها» إلى نقاط قوة تسـاعدها في تحقيـق الكفاءة الإدارية، ويـرى أنصار هذا النموذج أن تبني «المنظـور الأنثوي للقيادة» يسـاعد المنظمات لكي تصبح أكثر إنسانية؛ وأقل عزلة؛ وأكثر تجاوباً مع العاملين (الأحمدي، ٢٠١٤م: ١٦٩).

خصائص القيادة النسائية:

تأخذ القيادة النسـائية من خصائص المرأة الشيء الكثير بما لا يجعلها نسخة مكررة من الأنماط التي نعرفها عن القيادة، وقد قدم نجم (٢٠١١م: ٣٧٨) توصيفاً يمكن تقديمه للنساء في العمل وحدده بما يلي:

١. أن كل النسـاء أصبحن يمتلكن القاعـدة القانونية والقبول الاجتماعي والاسـتعداد الذاتي لتكون شريكاً في القيادة والعمل في كل القطاعات والمجالات المختلفة، وخاصة المجالات الحديثة القائمة على الخدمة المتخصصة والمعرفة.

٢. أن جميع النسـاء يمتلكن الوعي من أجل أن يكون العمل بمثابة رسالة ومشاركة من أجل المجتمع وتقدمـه؛ وليس من أجل مزاحمة الرجل في فرص العمل أو تحديه في المؤهلات والقدرات.

٣. لدى النسـاء درجة من الطاقة الفكرية؛ وهذه الطاقة لدى بعض النساء مركزة على الرؤية وليس على الوجود فحسـب؛ وهي هنا تتماثل مـع الرجل من حيث امتلاك الرؤية والتصرف بتلقائية، وتتباين معه من حيث التركيز القصير والبعيد المدى.

٤. لدى النسـاء حس الرسـالة والالتزام بحـدود القدرة والمؤهلات، ولديهن اسـتعداد لتحمل المسـؤولية والمخاطـرة بما في ذلك مواجهة العقبـات وتخطيها بجهود ذاتية وطريقة إيجابية لا تخلو من تقديم حلول جديدة للمشـكلات المختلفة من منظور

نسوي خاص، وهذا ما يجعلهن يسعين بجد من أجل إيجاد فارق في الرؤية والعلاقات وطرق العمل المستخدمة لحل المشكلات المعقدة والجديدة.

٥. النســاء يعرفن كيف يتفوقن في الإدارة والعمل بجهدهن وجهد الآخرين من الذين يعملون بمعيتهن، ولكن مع التواضع والاعتراف الكامل بجهد الآخرين.

٦. النساء يعرفن أن المرأة بقدر ما تكون قائدة وفعالة في مجالات؛ فهي لا تكون كذلك في مجالات أخرى، وهذه هي الطبيعة التي يجب أن تعرف بدقة وتوظف حدودها حتى لا تفقد الأشــياء دلالتها، وليس مطلوبًا منها لكي تتفوق أن تتحول إلى نســخة أخــرى من الرجــل في القيادة والعمل، وإنمــا المطلوب منها المحافظــة على هويتها ورؤيتها في معالجة المشكلات.

وفي حين تشــير دراسات إلى أن النساء لم يتوصلن بعد لإضافة ملموسة إلى مراكز القيادة في المنظمات، وأن الموقع القيادي يطوع أداء النساء لجعله متناسباً مع المعايير والقواعد التي وضعهــا الرجل، أكدت أخرى أن المرأة قدمــت مداخل جديدة في القيادة الإدارية، وأعادت تعريف بعض قواعد العمل، فهي تمتلك الخصائص الإيجابية الضرورية في عالم القيادة اليوم كالمهــارات الاجتماعية والثقة في النفس، والذكاء العاطفــي، والرغبة في إحداث التغيير من أجل الصالح العام. كما أظهرت جانبها الأنثوي في القيادة في تفاعلها مع مرؤوسيها، وإيجاد بيئــة عمل جماعية من خلال تعزيز الولاء وروح الفريق، إضافة إلى أنها قدمت إســهامات كبيرة في المواقع التي شــغلتها ونموذجاً تلو الآخر في الأداء المتميز شــأنها في ذلك شأن الرجل (Mockelstrom, 2003. Wart, 2011. Chandler, 2011). وأن القيادات النسائية بتأثير من تلك الخصائص، قدمت أســلوباً قيادياً يمكن أن يعالج العديد من المشــكلات التي تنشأ عن اســتخدام بعض الأساليب القيادية؛ وهو أسلوب قائم على التعاون والمشاركة التي تعد أحد أهم المهارات اللازمة للنجاح القيادي (Wart, 2011).

ولأن أســلوب القيادة التعاوني هو الأكثر استخداماً لدى العديد من القيادات النسائية، فقد أكدت الدراسات أن فعالية تلك القيادات تزيد مع ارتقائهن في التسلسل الهرمي، حيث تكــون الحاجة أكبر إلى التعاون وليس إلى الســيطرة (هاوس، ٢٠٠٦م: ٢٩٥). وقد خلصت إحدى الدراسات التي أجريت عام ٢٠٠٧م إلى أن الشركات التي تشغل بها النساء عددًا أكبر من مقاعد مجلس الإدارة، أظهرت مســتويات أداء أكثر ارتفاعاً، بالمقارنة بتلك التي لم تكن للنساء بها سوى أعداد قليلة من المقاعد (Joy & others, 2007).

وبشــكل عام تتمتع القيادات الإدارية النسائية بعدد من الخصائص كالميل إلى استخدام أســلوب القيــادة التحويلية، والاهتمام بالعلاقات الإنســانية في العمــل، وتفهم احتياجات المســتفيدين والعمل على تلبيتها، والتفكير بطريقة إبداعية، والعمل على إيجاد التوازن بين أهداف العمل واحتياجاتهن، ولديهن القدرة على اتخاذ القرارات المناســبة واختيار الحلول الإبداعية كما أن لديهن المهارة والثقة بتنفيذ القرارات (البلوي وأحمد، ٢٠١٦م).

وذكر الرقب (٢٠٠٩م) عدداً من الصفات القيادية التي تميز المرأة، والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة بما يناسب طبيعتها ومن بين هذه الصفات ما يلي:

١. المشاركة: فطبيعة المرأة تميل للمشاركة والاستشارة سواء في اتخاذ القرارات أو التوجيه.

٢. التعاطف: لدى المــرأة نزعة بتقدير احتياجات الآخريــن وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقة مع المرؤوسين مما يحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة.

٣. الإبداع: تشير الدراسات إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي (٢٥٪)، وهذا يؤدي إلى قدرتها على تغيير طريقة العمل بما يتناسب مع التغييرات السريعة في المنظمات.

٤. تفهم حاجات النساء: فهي أقدر على تفهم حاجات النساء من الرجل.

٥. التفويــض وإعطاء الصلاحيات: فالمرأة تعطي المرؤوســين صلاحيات وتخولهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً ومتماسكاً.

٦. بُعد النظر: نظر المرأة يتجه نحو المســتقبل؛ وقد أثبتت الدراســات بأنها أكثر حرصاً على جمع المعلومات مما يؤهلها على القدرة على اتخاذ القرارات المســتقبلية بعيدة المدى بشكل أفضل.

٧. الاتصال: فالمرأة أكثر استعداداً للحوار من الرجل في نفس الظروف، وهي أكثر انفتاحاً في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها، وتعتبر إن الحوار والاتصال أساسياً لإدارة العمل والوصول لحل للمشكلات.

٨. العلاقــات: المــرأة أسرع مــن الرجل وأعمق في تكويــن العلاقات، وهي أدق منــه في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات، وهي تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم.

٩. اســتعدادها للتضحية: وهذا نابع من قدرتها على التعاطــف مع الآخرين ومحاولة التخفيف عنهم.

كما أكد الهيتي (٢٠١١م) على أن المرأة تمتلك بعض الصفات الشخصية التي تساعدها في النجاح عند شغل المناصب القيادية، وتؤهلها للإسهام في مسيرة الإصلاح الإداري، ومن أهمها ما يلي:

- أن المرأة أقل ميلاً إلى الاستبداد من الرجل، فهو يعمل في بيئة يسودها الأمر والتحكم.
- أن المرأة أكثر ميلاً من الرجل إلى قبول مبدأ تداول السلطة فهي لا تتشبث بالمناصب، ولا تضع العراقيل أمام التغيير والتطوير.
- أن المرأة أكثر ميلاً إلى العمل بروح الفريق وفي هيكل تنظيمي أفقي وتقر مبدأ المشورة في اتخاذ القرارات.

وأضافت الدليمي (٢٠١٦م) عدداً من الخصائص، والتي تمثل الأكثر اختياراً من قبل المديرات اللاتي تمت مقابلاتهن في دراستها عن خصائص القيادة النسائية وهي:

التعاطف: ويعني قدرة المرأة على التواصل مع الزملاء بشكل فعال أكثر، وهذا يعطيها القوة في قيادتها لأنها تستطيع التصرف في المواقف الحرجة؛ واتخاذ القرار بعقلانية؛ والأخذ بعين الاعتبار أن إحدى الإستراتيجيات التي تمارسها القيادة النسائية في التعامل مع المرؤوسين هي: التحدث معهم، والإصغاء إليهم، والتواصل معهم بشكل شخصي، ومناقشة قضاياهم، وهذه الإستراتيجية تساعد القائدة أيضاً في تنفيذ إستراتيجيات العمل.

الصبر: وهو القدرة على التحمل في الشدائد وفي مواقف معينة، وتوجيه الفكر بالشكل الصحيح للوصول إلى حل عقلاني معين، وتم ذكر الصبر على أنه التعامل مع الموقف ككل؛ ليس من جانب واحد، أي القدرة على الفهم الأعمق للظروف الخارجة عن القاعدة.

التعاون: ويشير إلى مشاركة العاملين العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال الاستماع الجيد والتشاور فيما بينهم، والتوصل إلى اتخاذ قرارات بطريقة التشاور والمشاركة، مما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات لدى العاملين في المنظمات، وبالتالي يزيد من ولائهم لها، ومن أجل الوصول إلى المناصب العامة؛ على المرأة أن تتواصل بشكل جيد؛ وتعزز التعاون؛ وهذا يمثل مفتاح القيادة للوصول إلى اتخاذ القرار الصحيح.

البداهـــة: وتعني قدرة المرأة على تفهم العمل الــذي يجب أن يتم؛ وقدرتها على تفهم الأمــور دون التحدث فيها بشــكل واضح وصريــح، اي انها تفهم تلك الأمور من حدســها الداخلي دون اي شرح للموضوع. وذلك من خلال فطرتها، ومن خلال إصغائها إلى نفســها وهي قدرة القيادات النســائية عــلى المرونة في التفكير عند مواجهــة إحدى الصعوبات في تحقيــق هدف معين، أي أنها أحياناً تنتقل من هــدف إلى آخر للوصول إلى الهدف المرجو؛ واستيعاب ما يجب أن يتم عمله، والتفكير بالشيء بنفس اللحظة والتصرف على أساسه.

رباطة الجأش: والمقصود بها تحمل الصعاب والمشــاق التي تواجه القيادات النســائية، والوصول إلى النجاح والأهداف المرجوة، وهي تعتبر من الصفات المهمة جدًّا في قيادة المرأة.

وبالرغــم من الدلالات الإيجابيــة لخصائص القيادات النســائية إلا أن بعض الخصائص والتــي ذكرتها البلــوي وأحمد (٢٠١٦م) تحمل دلالات ســلبية كضعــف الطموح في تقلد وظائــف إدارية ذات طبيعة قياديــة، وضعف مهارات الاتصال بالمجتمــع المحلي المحيط، والميــل إلى تنفيذ أهداف محددة عوضاً عن وضع رؤية خاصة، وضعف القدرة على الفصل بين الدورين الأسري والمهني.

وفيــما يتعلق بالفرق بين قيادة النســاء والرجال أكدت المنقاش (٢٠٠٧م) في دراســتها حــول اختلاف النمط القيادي الذي يمارســه الرجل عن النمط القيادي التي تمارســه المرأة، بأن الرجال يمارســون نمط القيادة مع الجماعة (التعاون والإنتاج الجماعي)، والنساء يمارسن نمطي القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة (التحكم والسيطرة الاجتماعية).

كما كشــفت دراســة قام بها كل من Arthur G.Jago & Victor H.Vroom أن لكل منهما طريقة مختلفة في التفكير، فالرجل يفكر بما يشــبه الخط المســتقيم؛ ويركز على شيء واحد. بينما يشــبه تفكير المرأة الشــبكة العنكبوتية؛ حيث تستطيع التعامل مع عدة أمور في وقت واحد، كما ذكرت الدراســة إن النســاء لديهن توجه في المشــاركة أكثر من الرجال (الديراوي، ٢٠١٤م).

وأكدت دراســة الهيتي (٢٠١١م) على اختلاف المرأة القياديــة عن الرجل القيادي فيما يتعلق بمواجهة ضعف أداء المرؤوسين، فبالرغم من تأثير العوامل البيئية والثقافية المختلفة،

إلا أنه بشـكل عام يعتمد القائد الرجل على مقياس العدالة، حيث يتم معاقبة المرؤوسين الذين قدموا أداء ضعيفاً بسبب نقص الجهد، ويوفرون تدريباً إضافياً للمرؤوسين الذين قدموا أداء ضعيفاً بسبب نقص القدرة، أما المرأة القيادية فتعتمد على مقياس العدالة حيث يتم معاقبة أو تدريب من قدم أداء ضعيفاً بغض النظر عمّا إذا كان ضعف الأداء بسبب نقص الجهد أو نقص القدرة.

وفي مقارنة قام بها السويدان وبارشحيل بين قيادة الرجل وقيادة المرأة، تمخضت المقارنة عن عدد من الفروقات بين الاثنين تم إيضاحها في الجدول رقم (٣) (الرقب، ٢٠٠٩م):

جدول رقم (٣)

مقارنة بين الرجل القيادي والمرأة القيادية

الرجل القيادي	المرأة القيادية
يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع	تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة
المقاطعات والزيارات تربكه وتوثر على إنتاجيته	الزيارات والمقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم
يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب	تخصص وقتاً للأمور الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية
له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة	لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة
يتابع أداء المهمة تلو المهمة دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية	تقيم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والعامة على الأسرة والبيئة ونحوها
يرتبط بعمله بشكل عميق	ترتبك بعملها ولكنها ترتبط بأمور كثيرة أخرى
يحب الاحتفاظ بالمعلومات	تحب تبادل المعلومات
يحرص على التسلسل التنظيمي	تعمل من خلال شبكة علاقات وليس من خلال تسلسل تنظيمي

ولكن هذه النتائج لا تتماشى مع ما خلص إليه يوكل (Yukl, 2013) بعد مراجعته لمجمل الدراسات الغربية المتعلقة بالخصائص المرتبطة بالقيادة وفاعليتها حيث أشار إلى أنه كان ينظر إلى القادة الأكفاء -ولزمن طويل- بأنهم أشخاص يتصفون بخصائص وصفات

معينــة مثل: الثقة بالنفس، وإنجاز المهام، والمنافســة، والموضوعيــة، والحزم والجزم. وأن هــذه الصفــات كلها صفات ذكورية. ولكن يــوكل (Yukl, 2013) لم يغفل عن التأكيد بأن «القيادة الفعالة» وخاصة في المنظمات الحديثة التي تتطلب أيضاً مهارات قوية في العلاقات الإنســانية؛ وأنماطاً ســلوكية قيادية كانت تعتــبر تقليدياً من صفات الأنوثــة مثل: الدعم والتطويــر والتمكــين. وبغض النظر عــن كون المرأة حتى في المجتمعــات الغربية لا تحتل كقاعــدة عامة المناصب القيادية العليا وخاصة في مجالي السياســة وإدارة الأعمال بســبب الســقف الزجاجي ,وما يرتبط به من اتجاهات ســلبية قد تكون مبررة أو غير مبررة علمياً، فإن يوكل Yukl ومن خلال مراجعته للدراســات الســابقة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية حول «فاعلية القيادة وعلاقتها بالنوع الاجتماعي» قد خلص أيضاً إلى نتيجة مهمة جــداً مفادها أن معظم «المناصب القياديــة» تتطلب كل أنواع الصفات والمهارات المذكورة أعلاه وبالتالي، فــإن متغير (عامل) النوع الاجتماعي لا يصلح أن يكون عاملاً للتنبؤ بفاعلية القيادة في هذه المناصب (عشــوي وآخــرون، ٢٠١٣م). فالمناصب القيادية تتطلب صفات ومهارات متعددة؛ وقد تبدو متباينة، إلا أنها في الواقع متكاملة. إذ يلاحظ أن هناك مناصب قيادية تتطلب صفات أقرب ما تكون إلى صفات «الأنوثة» بينما هناك مناصب قيادية أخرى تتطلب سمات أقرب ما تكون إلى صفات «الذكورة» وفي الواقع، فإن هذه الصفات والسمات والمهارات موجودة وموزعة بين الذ كور أنفســهم بنســب متفاوتة؛ أي أن الذ كور أنفسهم يتفاوتون في هذه الســمات والمهارات، وأن فاعاليــة القيادة ترتبط بمتغيرات وعوامل أخرى غير عامل «النوع الاجتماعي» كما هو الأمر تماما عند الإناث.

وفي الوقت الحالي أهتمت العديد من الدراسات بالأنماط القيادية المميزة للنساء والفروق بين الجنسين في الأساليب والمهارات القيادية بعيداً عن هذين المنظورين التقليديين (الذكوري والأنثوي)، حيث تشــير مراجعة الأدبيات والدراسات حول النوع الاجتماعي والقيادة إلى أن أوجه التشابه أكثر من أوجه الاختلاف في سلوكيات القيادة للمرأة والرجل، وأنهما على درجة متساوية من الفاعلية القيادية (الأحمدي، ٢٠١٤م).

وبناء على ما ســبق؛ يمكننا القول أن القدرات والصفات القيادية متوافرة بقدر أو بآخر لدى جميع أفراد المجتمع بغض النظر عن الجنس، وأن الفرق بين المرأة والرجل في الممارسة

الإدارية لا يرتبط بالنوع الاجتماعي؛ بقدر ما هو نتاج للفرق في الخبرة؛ والتجربة؛ والتنشئة الاجتماعيــة؛ والعملية والتعليمية التي يخضع لها كل من الرجــل والمرأة، فليس بالضرورة أن تكون هناك قيادة نســائية، كما لا تنتهج النساء نهجاً مختلفاً في القيادة لأسباب فطرية؛ حيــث إن مفهوم القيادة وممارســاتها وأســاليبها لا تختلف بين المــرأة والرجل، وإنما الذي يختلــف هو الواقع الذي يواجــه كلاً منهما؛ ومن ثم فإن الاختلافــات التي يتم رصدها في الأساليب القيادية لكل من المرأة والرجل؛ هي بسبب اختلاف مستوى الضغوط التي تواجه كلاً منهما، والصلاحيات التي يتمتعون بها، والمهارات والمعلومات التي يمتلكونها، ومســتوى التمكــين الذي يمنح لهم، واختلاف الواقع التنظيمي الذي يواجهونه، وحتى يتمكن الفرد – رجلاً كان أو امرأة – من تولي زمام القيادة بشــكل فعال لا بد من تشخيص محددات دوره القيادي بدقــة؛ ومن ثم تمكينه بالمهارات والصلاحيات والمعلومات والتنظيمات اللازمة لكي يقوم بهذا الدور بفاعلية وبمعزل عن الأطر التقليدية (الأحمدي، ٢٠١٤م).

إن القيادة تقوم على مبادئ وأساليب طورها القادة الرجال، وقد يفترض البعض أن المرأة مهما عملت فإنها ســتعود لهذه المبادئ والأســاليب إذا أرادت النجــاح في قيادتها، والواقع إن هــذه المبادئ والأســاليب بقدر ما قادت إلى نجاحات كبــيرة في حالات عديدة؛ فإنها قد أدت إلى إخفاقــات في حالات أخرى، وكما أن المنظمات بحاجــة إلى تطوير نواحٍ كثيرة فيها كالتكنولوجيا والهياكل وأســاليب العمل؛ فإنها في الوقت نفســه بحاجــة إلى تطوير قيادة جديدة هي أقرب للمشــاركة والتعدد بدلاً من التفرد، والتعاون بدلاً من المنافسة، والعمل على أساس الحاجات الاجتماعية وليس بحسب الحاجات الفردية.

مقومات نجاح القيادات النسائية:

تؤكد الدراســات أن نجاح القيادات النسائية في تحقيق أهداف المنظمة يتطلب مجموعة مــن المقومــات والخصائص، حيث أكدت نتائــج مقابلات إحدى الدراســات التي أجريت مع قيادات نسائية ناجحة؛ أن من أهم المقومات التي أسهمت في نجاح تلك القيادات على تحقيق أهــداف المنظمة الوعي الذاتي، مهارات التواصل، المشــاركة التحفيــز، القيادة بالقدوة، الرؤية الواضحة، والقدرة على توحيد الجهود لتحقيق تلك الرؤية، بالإضافة إلى القدرة على الموازنة بين أعباء مسؤولية الموقع القيادي وبين دورها الاجتماعي، وكذلك حصولها على الدعم الاجتماعي الذي زاد من ثقتها في امكانياتها (Chandler، 2011م)، (Salas-Lopez & others, 2011).

كــما يعتمد نجاح وفاعلية القيــادة الإدارية في تحقيق أهــداف المنظمة على ما تتمتع به القيادة من خصائص شــخصية ومؤهلات ثقافية وخبرات مهنية؛ تؤهلها لممارســة دورها القيــادي وتســاعدها على مواجهة المواقــف المختلفة، ولذلك تحتاج القيادة النســائية إلى قدرات وإمكانيات من حيث المؤهل العلمي والتخصص والمعرفة وســعة الاطلاع (الشــهابي ومحمد،٢٠٠١م).

وقد أشــار تقرير المرأة العربية والقيادة (٢٠٠٩-٢٠١١م) إلى مقومات النجاح للقيادات النسائية؛ وذكر منها الأشخاص المؤثرون الذين يدعمون مسيرة المرأة المهنية؛ ومنهم الوالدان والزوج، ثم الأهداف والتطلعات والثقافة والمعرفة التي تمتلكها القيادات النسائية، بالإضافة إلى القيم والمهارات والسمات التي تتمتع بها المرأة العربية، كالنزاهة والعدل واحترام الذات، والمهــارات التحليلية والنقديــة واتخاذ القرارات، والذكاء الاجتماعــي والعاطفي، ومهارات التأثير في الآخرين، ومهارات الإصغاء، وإدارة الخلافات، وإدارة المهام المتعددة والقدرة على المحافظة على التوازن بين الحياة والعمل، والمهارات التفاوضية، وحل المشــكلات والتحدث أمام الجمهور، والمبادرة والتواصل اللفظي، والسمات الشخصية كالانفتاح والالتزام والكفاءة والذكاء والمشاركة، وأخيراً أسلوب القيادة.

وإشارة إلى ما تقدم سابقاً حول مهارات القيادة الإدارية بشكل عام، تبرز مهارات أخرى مهمة للقيادات النســائية لتستطيع مواصلة مسيرتها المهنية وتقدمها بنجاح، هذه المهارات يلخصهــا كل من جرو ومونتجومري (Growe & Montgomery, 2008) في ســت مهارات أساسية تتضمن ما يلي:

- التخطيط المدروس لمسار مهني ناجح والذي يتطلب ساعات طويلة من العمل الجاد والتفويض.
- إدراك حقيقة أن المنافسة موجودة، وأنه على المرأة أن تتعلم كيف تستخدم المهارات والسلوكيات المناسبة لخوض تلك المنافسة.
- مواصلــة مســيرتها المهنية بثقة مع إنجــاز المهام المهمة للمنظمــة لتثبت وجودها وأدائها الجيد.
- أن تتعلــم التفويــض بفاعلية. فالمفوض الجيد قادر عــلى تحليل الوظيفة، وتحديد المهام التي يمكن تفويضها، وتخطيط عملية التفويض، واختيار الشخص أو الأشخاص المناسبين لأداء المهمة المراد تفويضها، ثم التفويض ومتابعة الأعمال التي تم تفويضها.

- أن تنجــز مهامها في الوقــت المحدد؛ فامتلاك القدرة على إنجاز المهمة في الوقت من شأنه أن يعكس صورة إيجابية عن أداء القيادات النسائية.
- أن تطور وتمارس دورها الإداري من خلال استخدام القوة التي منحها لها الموقع القيادي.

وأكــد جرو ومونتجومــري (Growe & Montgomery, 2008) عــلى حاجة القيادات النسائية للإرشــاد (Monitoring) لكي تكون قادرة على ممارســة أدوارها القيادية بنجاح، فالإرشاد يحقق مزايا عديدة ليس للنساء ومنظماتهن فقط، بل يتعداه للمرشدين أنفسهم، حيــث تتاح لهم فرصة نقل خبراتهــم لأجيال جديدة من القادة، إضافــة إلى التقدير الذي يحصلون عليه من الآخرين، ولعل أفضل مرشد للمرأة هو المرأة لأن مشاركة النساء لخبراتهن أمر مهم جداً.

كما أن المرأة العربية بشكل عام والمرأة السعودية بشكل خاص، تحتاج اليوم أن تتسلح بــأدوات تمنحها القوة وتقودها نحو مسرح التأثــير بالأفعال لا بالأقوال، ومن هذه الأدوات «عشرية القوة» والتي تتضمن ما يلي:

١. الاستعداد للتعلم.
٢. قبول الآخرين كما هم وعدم إصدار الأحكام.
٣. المصداقية.
٤. الثبات على المبدأ.
٥. الاعتراف بالخطأ.
٦. إظهار الاهتمام.
٧. القدرة على الإقناع.
٨. الصبر.
٩. الانفتاح.
١٠. اللطف وعدم الفظاظة.

وهــذه الأدوات العشر بعضهــا تمتلكه المرأة بفطرتها؛ لكنها إذ تســتلم مهام القيادة في أي منظمــة تحتاج أن تنقل هذه المهارات من العقــل اللاواعي (الفطرة) إلى العقل الواعي (المهــارة المقصودة)، وذلــك من أجل تحقيق أفضل نوعية ممكنة من الإســهام في عمليات التغيير والتطوير في المنظمات (خليف، ٢٠١٣م).

ويرى الشـــهابي ومحمد (٢٠٠١م) أن من أهم مقومات نجاح النساء في المواقع القيادية المتقدمة يرتكز على أساسين هما الوعي الذاتي وقوة الشخصية. وأن أهم شروط إستراتيجية النجـــاح الوظيفي هو قدرة المرأة على التوفيـــق بين قوة الموقع القيادي وبين دورها الأسري والعائلي وكيفية التعامل مع الزملاء في العمل والعملاء والمراجعين واكتســـاب ثقة الآخرين بقدرتها وكفاءتها.

تمكين القيادات النسائية Empowerment:

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المهمة، باعتباره عنصراً حيوياً لا يمكن تجاهله في عملية التنمية الإدارية لزيادة الفاعلية التنظيمية في العمل. وقد تعددت أشـــكال تمكين المرأة واتخذت صوراً متعددة كالتمكين الاقتصادي والســـياسي والاجتماعي والصحي، غير أن هـــذه الأنماط للتمكين تختلف عـــن تمكين المرأة في المناصب القياديـــة داخل المنظمة، وإن اشتركت جميعها في مبدأ إشاعة الثقة وتحقيق الاندماج.

ويُعَـــدُّ إعلان بيجن للمرأة عام ١٩٩٥م، بداية معالجة أوضاع المرأة في العالم، الذي دفع مجموعـــة من الدول لأن تتخذ خطوات إيجابية لتحســـين أوضاع المـــرأة وتمكينها اقتصادياً واجتماعياً وسياســـياً وقانونياً، وذلك من خلال إعداد إســـتراتيجيات وطنية لتضمين المرأة في برامـــج التنمية، والاعتراف بأدوارهـــا اللامحدودة، وهناك ثلاثة أبعاد أساســـية متفق عليها حسب برنامج صندوق الأمم المتحدة الإنمائي عام (٢٠٠١م) وهي (محمد، ٢٠١٦م: ٨٦):

الأول: المرأة في التنمية (Women in Development): ينطلق بُعد «المرأة في التنمية» مـــن الافتراض القائم على أن المرأة غائبة تماماً عن تفكير المخططين في مجال التنمية، ويؤكد هذا البعد على أن إقصاء المرأة عن التنمية لا يؤثر ســـلباً على المرأة؛ وإنما ينجم عنه فشـــل المشاريع التنموية وعدم فاعليتها.

الثـــاني: المرأة والتنمية (Women and Development): إن هذه المقاربة تأخذ بعين الاعتبار تقســـيم الأدوار والتقدير العـــادل للجهد المبذول لكل أفـــراد المجتمع، ويقوم بُعد المرأة والتنمية على مبدأ أولي، يتمثل في أن المرأة مدمجة مسبقاً في عملية التنمية؛ ولكنها لا تســـتفيد من هذا الإدماج بمشاركتها في التنمية إلى جانب الرجل، وإن مسألة المرأة والتنمية

هو التأكيد على رغبات النســاء وما يقمن به من دور فاعل في الأسرة والمجتمع، وإعطائهن الفرصة وتزويدهن بالمهارات والموارد التي تمكنهن من أداء هذه الأعمال التنموية، وتعتمد سياسة المرأة والتنمية على رسم برامج وتخطيط أكثر عدالة.

الثالــث: النوع الاجتماعــي والتنميــة (Gender and Development): يتطرق هذا البعــد ليس للمرأة وحدها، وإنما للعلاقات بين المرأة والرجل؛ ولإدراك الأســباب التي تكون وراء تعيين الأدوار الثانوية في المجتمع دائماً للمرأة مقارنة بالرجل. ومن ضمن الأهداف التي يسعى إليها منهجٍ أو مقاربة الدور الاجتماعي، تمكين المرأة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، كي تكون عنصراً فاعلاً في المجتمع، تشــارك في بنائه وتجني ثمرة تقدمه، من خلال مشــاركتها في اتخاذ القرارات في جميع المجالات وعلى كل المستويات.

ويعرف الســلمي (٢٠٠٥م) التمكين بأنه تقوية الأفراد، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية.

فيما يعرفه دافت (Daft, 2008) بأنه منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

أما المعاني ورشــيدة (٢٠٠٩م) فقد عرفا التمكين الإداري بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشــاركة والمبادرة باتخاذ القرارات؛ ومنحهم الحرية والثقة لأداء أعمالهــم دون تدخــل مباشر مــن الإدارة؛ وتحفيــز العاملين وكسر الجمــود الإداري والتنظيمي مما يجعل العاملين عنصراً رئيسياً في نجاح المنظمة.

وتعرف صالح (٢٠٠٢م) تمكين المرأة بأنه اســتخدام السياســات العامة والإجراءات التي تهدف إلى دعم مشــاركة النساء سواء في الحياة السياسية أو الاقتصادية أو غيرها وصولاً إلى مشاركتهن في صنع القرارات التي تؤثر في مختلف مؤسسات المجتمع.

كــما يُعــرف تمكين المرأة بأنــه زيادة الاهتمام بالســيدات العاملات من خلال توســيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهن، ومواجهة مشكلاتهن التي تعترض أدائهن (الكبيسي، ٢٠٠٤م).

ويعرف شرع (٢٠١٤م) تمكين القيادات النســائية بأنه الأسلوب الإداري الذي يقوم على أســاس منح المــرأة الموظفة (ممن تتوافــر فيهم الكفاءة والمعرفة والطمــوح) فرصة الرقي

الوظيفـــي إلى منصـــب في الإدارة العليا يمنحها قـــوة التصرف وحرية اتخـــاذ القرار وتحمل المسؤولية.

ويـــرى مينتوســـك (Mentosk, 1991) أن تمكين القيادات النســـائية يعـــبر عن فاعلية المشاركة للمرأة في صنع القرارات وتنفيذ تلك القرارات.

في حين تقدم أبو خضـــير (٢٠١٢م) مفهوماً آخر لتمكين القيادات حيث ترى أنها عملية مســـتمرة تســـتهدف الوصول بالأفراد إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام والولاء لمنظماتهم وإطلاق طاقاتهـــم وقدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال مجموعة من الممارســـات تتضمن: منح الثقة، والمشـــاركة في اتخاذ القـــرارات، وخلق بيئة عمل قائمة على التعاون والمشـــاركة وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإبداعاتهم، والتطوير المستمر لمعارف ومهارات الأفراد، وتبادل الخبرة والمعرفة، ومنح المكافآت، والتدعيم الذاتي، والتحفيز والتشجيع المستمر.

وتنطوي المفاهيم السابقة على الأبعاد الأساسية لعملية التمكين وهي على النحو التالي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مشاركة المعارف والمعلومات.
- التحفيز والتدريب.
- الثقة التنظيمية.
- منح الصلاحيات.

وتكمـــن أهمية تبني مدخل تمكين القيـــادات الإدارية في القطاعات النســـائية في التالي (شرع، ٢٠١٤م):

١. تأكيد الخطط التنموية المتتالية خاصة في السنوات الأخيرة على تعزيز الدور القيادي للمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة في عملية التنمية:
٢. توسع الدور القيادي للمرأة وانخراطها في مراكز صنع القرار.
٣. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من الطاقات.

٤. سرعة ومرونة عملية اتخاذ القرارات في القطاعات النسائية.

٥. زيادة درجة الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء للمنظمة لدى هذه القيادات.

٦. إعطاء هذه القيادات مسؤوليات أكبر، وتمكينها من الإحساس بالإنجاز.

ويرى الكبيسي (٢٠٠٤م) أن من خصائص تمكين المرأة العاملة:

التقدير الذاتي: ويعني حرية السيدات العاملات في خياراتهن، وانتقاء أساليب عملهن، والمفاضلة بين بدائلهن لصياغة قراراتهن.

الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس السيدات العاملات بمكانتهن، ودورهن، واستشاراتهن، وأهمية الواجب الذي يؤدينه، وبالاهتمام الذين يحظين به.

الثقة بالنفس: فالسيدات العاملات يدركن إمكانياتهن، وما لديهن من طاقات، ويثقن بقدرتهن على أداء ما يكلفن به من مهام، ويعتمدن على أنفسهن في مواجهة الصعاب.

القدرة على التأثير: وهذا يعني إيمانهن بقدرتهن على أن يكون لهن دور فعال في منظماتهن، وإحساس الآخرين بهن، والسماع لهن، والاستئناس بمقترحاتهن والآخذ بآرائهن والاستفادة من ذلك كله.

وقد لخصت الفايز (٢٠١٤م) أبعاد التمكين الإداري في بعدين أساسيين هما:

البعد التنظيمي: ويشمل جميع ما تتطلبه عملية التمكين الإداري من عوامل لنجاحها تتعلق بالمنظمة، كالمشاركة بالمعلومات والهياكل التنظيمية الداعمة، والتحفيز والتدريب، ونظم المحاسبية، ومنح الصلاحيات، واسس الاختيار والتعيين، ومعايير تقييم الأداء الفردي والمؤسسي.

البعد الشخصي: ويشمل كل ما تتطلبه عملية التمكين الإداري من عوامل لنجاحها تتعلق بشخصية الموظف، كالقدرة والاستعداد لتحمل مسؤوليات العمل ودافعية الموظف لتطوير قدراته ومهاراته والاقبال على كل ما من شأنه أن يضيف لرصيده العلمي والمهاري.

كما يتجلى تمكين القيادات النســائية في عاملين أساسين؛ الأول يتضمن العمل على إزالة المعوقات عــلى اختلافها (تشريعية، إداريــة وتنظيمية، اجتماعية، ثقافية، شــخصية) التي تعرقل مشــاركة المرأة، والثاني يتمحور في تقديم التســهيلات واتخاذ الإجراءات السياســية والبرامج التي تدعم مشــاركة المرأة وفرصها، سواء على صعيد تشكيل القدرات أو استخدام تلك القدرات وتوظيفها (حافظ، ٢٠١٧م).

وذكــرت التويجــري (٢٠١٤م) أن المنظــمات تواجه العديد من المعوقــات التي تواجه تطبيق التمكين الوظيفي منها:

- ضعف المهارات القيادية لدى العاملين.
- مقاومة التغيير من قبل القيادات في الإدارة العليا والقيادات التنفيذية.
- ضعف أنظمة الاتصالات داخل المنظمة.
- ضعف العلاقة بين العاملين لغياب فرق العمل من بيئة المنظمة.
- نظام القيادة التقليدي الذي يحد من محاولات التطوير.
- عدم وضوح الأهداف لجميع العاملين.
- ضعف العملية التدريبية داخل المنظمة.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين ودوره في تطوير العمل المؤسسي.

والحقيقة أن إقصاء المرأة لوقت طويل عن الحياة العامة، يحجم من قدرتها على تحقيق طموحاتها، وينعكس سلباً على قدرة المجتمع على تحقيق نهضة كاملة ومتوازنة، فلا يكفي لتمكــين المرأة وتحقيق تكافؤ الفرص بــين المرأة والرجل مجرد وجود رمزي للمرأة في مراكز القرار وفي الحياة العامة، ولابد من وجود نساء فاعلات قادرات على العطاء الجاد والمشاركة الفعلية في مســيرة البناء، وقد ذكرت الأحمدي (٢٠١٤م) بعض المحاور التي ينبغي الاهتمام بها لتمكين المرأة وتفعيل دورها القيادي وهي:

أولاً: السياســات والتشريعات: حيث يتطلب تمكين المرأة تبني سياســات عامة واضحة ومحــددة لزيادة تمثيل المرأة في المناصب القيادية في مختلف القطاعات، وخاصة تلك التي

تمثـل فيها المرأة النســبة الأكبر من المســتفيدين والعاملين؛ وهذا يؤكد عــلى أهمية القرار الســياسي لدعم وصول المرأة للمناصــب القيادية، ومن ثم تعزيــز ذلك من خلال الخطط التنموية التي تحدد ضمن أهدافها تمكين المرأة وتفعيل مشاركتها في صنع القرار والتعبير عن الرأي. كما يســتدعي ذلك تخصيص نســبة من المقاعد للنساء في مختلف المجالس واللجان المعنيــة بصناعة القرارات المجتمعية. وعلى صعيــد التشريعات لا بد من مراجعة وتطوير جميع الأنظمة والتشريعات بحيث تعزز مشــاركة المرأة في الشأن العام، وتضمن تمثيلها في المناصــب القيادية، وعليه لا بد من وجود نصوص نظامية صريحة وواضحة بخصوص تمكين المرأة من الإسهام في مختلف عمليات التنمية والنهضة المجتمعية المتكاملة. وعلى مستوى المنظــمات، لا بد من إيجاد آليات مؤسســية لإدماج المرأة في عمليــة صنع القرار، وهياكل الســلطة، ووضع التشريعــات الهادفة لتنمية دورها القيادي ووصولهــا إلى المواقع الإدارية العليا.

ثانيًــا: تنميــة الأدوار القيادية: إن عملية تنمية القيــادات تبدأ من الصغر بغرس قيم التعبير عن الرأي؛ والاســتقلالية؛ والتنافسية؛ وتعزيز الذات لدى الفتيات من خلال التنشئة الاجتماعية في الأسرة لتشكيل شخصيات قيادية للمستقبل، ويمتد هذا الاهتمام إلى المدرسة، حيث يحتم تطوير وتنمية الدور القيادي للمرأة لإحداث تحول في الطريقة التي تنظر فيها وتتعامل معها منظومة التربية والتعليم مع المرأة ودورها في المجتمع، كما لا بد من الاهتمام ببرامج تكوين القيادات الشــابة من الفتيات في مختلف المؤسســات الثقافية والاجتماعية, لإتاحــة الفرصــة لهن لتنمية القــدرات والتوجهات القيادية. كما ينبغــي الاهتمام بتوعية مجتمع النســاء عموماً بأهمية المشــاركة في الحياة العامة؛ وإسناد مسؤوليات أساسية لهن في كافــة مواقع العمل العام، دعماً لقدراتهن، وتعزيزاً لدورهن القيادي، وتحقيقاً لمقتضيات التنمية المجتمعية المســتدامة. وعلى الصعيد المهني على القيادات النســائية العمل بشكل مستمر لتنمية الاتجاهات والقيم القيادية والاستفادة من نماذج القدوة من النساء والرجال. ولرفع مســتوى الكفاءة القيادية لدى المرأة فإن المســؤولية مشــتركة بينها وبين المنظمات المســؤولة؛ فالمرأة مسؤولة بصفة شــخصية عن تطوير مهاراتها، وتحمل كافة تبعات إعداد نفسها لتحمل المسؤوليات والمشاركة بفعالية، وعليها أن تسعى لإيجاد وسائل مختلفة لدعم نفســها شــخصياً ومهنياً من خلال التعلم المستمر، وبناء شــبكة العلاقات التي توفر الدعم

المعنوي والمهني، والاهتمام بصحتها الجسدية والنفسية. أما فيما يتعلق بمسؤولية المنظمات المعنية فعليها أن تضع الميزانيات الكافية لسلالم الوظائف النسوية التي تراعي نسبة النساء واعدادهــن في مخرجات التعليــم والمناهج التدريبية الموجهة لتطوير المســارات الوظيفية القادرة على تأهيل القيادات النسائية في مجالات العمل الوظيفي المتنوعة والمتخصصة.

ثالثاً: التهيئة الثقافية: لا يحدث تغير إيجابي في وعي المجتمع ويؤثر لصالح تمكين المرأة إلا بتهيئة ثقافية موجهة، ومرتبطة بغايات لها آليات تنفيذية محددة، وليســت مجرد ترف فكري أو ثقافي يحول دون هذا الشــأن الوطني المهم، وعليه لا بد من السـعي لرفع الوعي بأهمية مشــاركة المرأة في صنع القرار المجتمعي، وتعزيز ثقة المجتمع في قدراتها وثقتها في نفسها؛ عن طريق ترسيخ وتعزيز قيم المواطنة بين الفتيات ونشر الثقافة الحقوقية؛ وإدماج مفهوم المشــاركة ضمن جهود التنشــئة الاجتماعية، ولا يمكن تحقيق أي إنجاز يذكر حيال تمكين المرأة دون بذل المزيد من الجهود لتصحيح الأفكار القائمة على تفســيرات متشــددة للنصوص الدينية ضد مشــاركتها في الشأن العام، ولن تكتمل مقومات التهيئة الثقافية دون إزالة المعوقات التي تعزز من تبعية المرأة وتعيق اســتقلاليتها وتضعف شــخصيتها وترسخ اعتمادهــا على الرجل من إنجاز أمورها المعيشــية، كما لا بد من توعية النســاء بحقوقهن المهنيــة في إطار الأنظمة والتشريعات المعمول لها في مختلــف القطاعات كقوانين الخدمة المدنية وقانون العمل والأنظمة الخاصة بمزاولة النشاط التجاري.

رابعاً: التوعية والإعلام: تقوم وســائل الإعلام بــدور بارز في دعم التحولات المجتمعية بتنمية الوعي المجتمعي وتوظيف المنابر المختلفة لنشر الوعي والفكر المســتنير، فلا بد من التناول الإعلامي لقضايا المرأة والاعتراف بدورها التنموي؛ ومشروعية تطلعاتها إلى مشــاركة كاملة على جميع المستويات، عن طريق حملة إعلامية وطنية موجهة ومستمرة تنطلق من رؤية مســتمدة من الخطط والإستراتيجيات الوطنية التنموية العليا لتصبح أساساً لموجهات إعلامية يمكن قياســها وتحديد مدى فاعليتها، وعلى وســائل الإعــلام أن تصبح شريكاً فاعلاً لتناول قضية « تمكين المرأة» بالصورة المناســبة بحيث يفــرز الخطاب الإعلامي قيم احترام المــرأة عموماً، والمرأة العاملة على وجه التحديد، وتعزيز مكانتها المجتمعية وتعزيز الصورة الإيجابيــة للمرأة القيادية. من ناحيــة أخرى فإن القيادات النســائية أحياناً تُغفل أهمية

الحضور الإعلامي والظهور العام والتواصل مع الجمهور بشكل مباشر وغير مباشر من خلال وســائل الإعلام ووسائط الاتصال المختلفة ووســائل التواصل الاجتماعي؛ والظهور المدروس على وســائل الإعــلام؛ وفي المحافل العلمية والحوارية لتســليط الضوء عــلى برامج وخطط المنظمــة، وتوضيح رؤيتهم حيــال مختلف القضايا ذات العلاقة بمهمتهــم القيادية، وتظل المبادرة والشــجاعة الأدبيــة، والكفاءة المهنية، والخلفية الثقافية، وما شــابهها من الصفات القيادية التي ينظر إلى كونها ســبباً في جعل قيادات المســتقبل النســائية تستخدم وسائل الإعلام المختلفة، لتســخيرها نحو عمل مهنــي يرقى إلى تطلعات المجتمع ويحقق متطلبات دفع عجلة التنمية عبر إسهام المرأة وتمكينها.

العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية:

رغم كل ما تتسم به القيادات النسائية من أحقية في أن تنال حسب قدراتها ومؤهلاتها وخبراتهــا الفرص المكافئة بمــا في ذلك فرص القيادة، تواجه المرأة العديد من التحديات عند اتخــاذ القرار، قد يكــون بعضها مرتبطاً بطبيعــة المنظمة التي تعمل بهــا وبعضها مرتبط بطبيعة المرأة، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن المرأة تميل إلى التفكير بعواطفها وعادةً ما تتحكم المشاعر في القرارات التي تتخذها على عكس الرجل، كما يشار إلى أن الرجل يستطيع الدخول على الفور إلى المشــكلة وإلى السبب الرئيسي لها، بينما النساء يمكنهن رؤيه مشكلة كبيرة دون أن يعرفن بالضبط ما هو سببها، كما أن المرأة تغوص في الكثير من التفاصيل بدلاً من النظر بشكل عام في أصل المشكلة، والنساء قادرات على التفكير في أكثر من شيء في نفس الوقــت، وهذا قد يكون ميزة في زياده قدرتها على إنجاز مهام عديده في ذات الوقت لكنه قد يؤدي أيضاً إلى تشتيت انتباهها وعدم القدرة على اتخاذ قرار صائب، إضافة إلى أن المرأة تحتاج إلى جمع العديد من البيانات والمعلومات لاتخاذ قرار معين، وهذا قد يؤدي إلى تأخر اتخاذ القرار، أو الوصول إلى قرار غير مناسب في حال عدم توافر بيانات كافية.

ويمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجهها القيادات النســائية في عمليه صنع واتخاذ القرار فيما يلي (الصادق، ٢٠١٦م):

١. الضغـوط الداخلية في العمـل المتمثلة في نقص الإمكانات الماديـة والبشرية وعدم مناسـبة السـلطة الممنوحة مع المسـؤوليات وقله توفر البيانات، ومن المعروف أن المرأة بطبيعتها تميل إلى الاعتماد الكبير على البيانات عند اتخاذ قرار معين.

٢. الضغـوط الخارجية المتمثلة في الراي العام والمؤسسـات المجتمعية خاصه إذا كانت هذه المؤسسات أو الرأي العام غير مساند لتولي المرأة لمناصب قياديه.

٣. محدودية العلاقات والصلات مع الشركاء ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة بعملها.

٤. عدم تقبل المرؤوسين لرئاسة المرأة.

٥. المواءمة بين متطلبات العمل والأسرة.

وحيـث إن المناصب القياديـة تقترن بمزايا عديدة ابتداءً من الأجور الكبيرة إلى اتسـاع دائرة السـلطة والنفوذ والمكانة، ولكنها تتطلب في المقابل وقتاً أطول من الالتزام، وبالنسبة للمـرأة هذا الالتـزام الزمني يعني الاحتيـاج إلى تحقيق التوازن بـين العائلة والعمل، كما تتطلـب الترقية إلى المناصـب العليا في أي منظمة إلى التضحية بوقـت الفراغ مقابل المال، وفي دراسـة أجرتهـا (Gino, 2017) توصلت إلى أنه عندما تتـاح الترقية لمنصب أعلى لكل مـن المرأة والرجل فإن النسـاء يجدن أنهن قادرات على تحمل مسـؤولية هذا المنصب إلا أنهن لا يفضلنه، ويعود ذلك إلى أن النساء يرين أن الترقية مصدراً ليس فقط للمزايا المادية مثل (المال والمكانة والتقدير) – وهذا ما يجذب الرجل–، بل لآثار سـلبية أيضاً مثل (ضيق الوقـت، والمواءمة بين التزاماتهـن الأسرية والعمل) فالمرأة لديهـا العديد من الأهداف في حياتها مقارنة بالرجل.

وقد ذكر (Davis, 2011) أن هناك خمسة محددات للقيادة النسائية هي:

- الفصل المهني (occupational segregation).
- القوالب النمطية (stereotyping).
- التطلعات المنخفضة والتوقعات (low aspirations and expectations).
- الالتزام العائلي أو المسؤولية الشخصية (commitment to family or persona responsibilities).
- فقدان التوجيه (Lack of mentoring).

كما ذكر وارت (Wart, 2011) أن من أبرز محددات نجاح القيادات النسائية قلة فرص التعلم، والنمطية التي أطرت دور المرأة، وقلة النماذج النســائية التي يمكن الاسترشــاد بها، والمعوقات الثقافية والاجتماعية.

وفي هذا المجال نشرت صحيفة وول ســتريت عام (1986م) مقالة تم من خلالها تداول تعبير الســقف الزجاجي (Glass, Ceiling) وذلك لوصــف الحاجز غير المرئي الذي يفصل بــين المرأة والمناصــب القيادية العليا؛ والذي عرفه ريجيــو (Riggio, 2008) بأنه «الحدود أو العوائــق التي توضع للنســاء للحيلولــة دون وصولهن للمناصــب العليا في المنظمات». فبعد أن دخلت المرأة مجال العمل، وهي تتمتع بمســتوى التعليم الملائم، ولديها اســتعداد لتحمل المســؤولية في العمل، ومن ثم التطلع إلى الترقية. ظهر واضحاً أن هناك عقبات غير منظــورة أمامها تحد من الوصول إلى المراكــز القيادية خاصة «الوظائــف القيادية العليا» (نجم، 2011م: 382).

وقد أشــارت اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي لوجود ثلاثة حواجز للسقف الزجاجي وهي (الديراوي، 2014م: 25):

الحاجز الأول: حاجز اجتماعي وقد يكون هذا الحاجز من خارج المنظمة وهو ناتج عن توفر فرص التعليم والتوظيف والتحيز تجاه بعض أفراد المجتمع نتيجة الفروقات الجنســية أو العرقية.

الحاجــز الثاني: حواجز هيكلية داخلية وهي من داخل المنظمة وقد تكون نتيجة لعدم تشجيع المنظمة النساء للوصول للمناصب القيادية.

الحاجــز الثالث: حواجز حكومية تتمثل في عدم ســن قوانين قوية ومتســقة وواضحة متعلقة بالتوظيف والترقية وتحد من وصول أشــخاص لمناصب إدارية عليا بناء على العرق أو الجنس، بالإضافة إلى عدم وجود تقارير ومعلومات كافية تتعلق بالسقف الزجاجي.

وأفــاد (Davis, 2011) أن المــرأة إن أرادت التغلــب على الســقف الزجاجي والتوصل إلى مناصــب قيادية عليــا، عليها ان تتحلى بالطاقــة والرؤية المســتقبلية للنجاح، وتطوير قدراتها، والعمل عليها بجهد أكبر، لأنها تمتلك ســلوكاً تعاونياً جيداً وتجيد ممارسة الأسلوب الديمقراطي فضلاً عن الاهتمام بالآخرين.

وقـد حصرت أبـو خضير (٢٠١٢م) العوامل المؤثرة في ممارسـة المـرأة لدورها القيادي وصنفتها لخمس فئات وهي:

العوامـل التنظيمية: ويقصد بها كافة العوامل المتعلقة بالتنظيم الإداري التي قد تكون سـبباً معوقاً للقيادات في تحقيق الأهداف كعدم وضـوح الرؤية، تداخل الاختصاصات بين الأقسـام الرجالية والنسـائية، محدودية الصلاحيـات، المركزية في اتخـاذ القرارات، ضعف مسـتوى المشاركة في رسم الخطط الإسـتراتيجية، نقص الحوافز المادية والمعنوية، قصور في التنظيم الإداري للأقسام النسائية، ضعف التغذية الراجعة حول أداء القيادات، ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان، اتساع نطاق الإشراف.

العوامل المتعلقة بنقص التمكين: وتشـمل جميع المعوقـات أو العوامل التي تحد من قـدرة القيادة في التأثير واتخاذ قرارات سـليمة وإحداث التغيـير المطلوب لتحقيق النجاح والتميز في أداء مهمتها ودورها بصفتها قائدة؛ ومن هذه المعوقات عدم توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية،، ضعف المهارات الإدارية الضرورية لممارسة الدور القيادي، نقص الخـبرة الإدارية لدى القيادات، ونقـص المعلومات اللازمة لاتخاذ القـرارات، وقلة الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل، ومحدودية الفرص المتاحة لاكتساب الخبرات المتنوعة داخل وخارج المنظمة، ومحدودية فرص التدريب المتاحة.

العوامل الثقافية: ويقصد بها مجموعة المفاهيم والمعتقدات الثقافية السائدة والمتعلقة بالنظر للمرأة بصفتها قائدة سـواء من زملائها الرجال أو من مرؤوسـاتها وزميلاتها النساء؛ والتي قد تكون عائقاً أمام ممارستها لدورها القيادي بفعالية.

العوامل الذاتية: وتتضمن كافة العوامل والخصائص الشخصية ذات التأثير السلبي على ممارسة المرأة لدورها القيادي بنجاح كضعف الثقة بالذات، والتخوف من تحمل المسؤولية وصعوبة الموازنة بين المسـؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية، والشعور بالعزلة في المنصب القيادي والنواحي الصحية والجسمية التي تؤثر على فعالية الدور القيادي والشعور بالضغط النفسي والتوتر لصعوبة الموازنة بين احتياجات المرؤوسات وأهداف التنظيم.

العوامل المادية والتقنية: وتشـير إلى مجموعة المعوقـات المرتبطة ببيئة العمل المادية والتجهيـزات التقنيـة التي قـد تحد من قدرة القائـدة على تحقيق الأهـداف المناطة بها

كنقص الموارد المالية الممنوحة للإدارات النسائية، وعدم ملاءمة المباني المخصصة للقطاعات النسائية، وعدم ملاءمة التجهيزات المادية والتقنية المتوافرة، وضعف التدريب على استخدام التقنيات المتوافرة مما يحد من الاستفادة منها.

في حين قدمت طروانة والقضاة (٢٠١١م) تصنيفاً آخر للعوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي؛ حيث حددتها في ثلاثة عوامل أساسية هي العوامل التنظيمية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الشخصية وذلك وفقاً لما يلي:

العوامل التنظيمية: وتتمثل فيما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات؛ أو في صورة غير رسمية كالضغوط، وتتلخص أهم هذه العوامل في التالي:

١. نظرة القائد الإداري لعمل المرأة.

٢. ضعف القناعة والثقة في قرارات المرأة.

٣. كثرة متطلبات العمل وصعوبتها.

٤. محدودية المؤهلات والخبرات الإدارية.

٥. ضعف الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات المرأة.

٦. تدني موضوعية سياسات الترقية.

٧. التحيز في الترشيح والابتعاث لصالح الرجل.

العوامل الاجتماعية: حيث ترى المجتمعات العربية المرأة بأنها الطرف الضعيف الذي يحتاج إلى رعاية وحماية الرجل، ومن أبرز الجوانب المتعلقة بالعوامل الاجتماعية:

١. انتشار التقاليد الاجتماعية التي تربط الكفاءة الإدارية بالرجال فقط؛ وتشكك في قدرات النساء اللاتي يتبوأن مناصب قيادية عليا مهما كانت تمتلك من مهارات قيادية.

٢. التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة.

٣. محدودية مجالات عمل المرأة.

٤. تخوف الرجال من منافسة النساء.

٥. عدم توفر التسهيلات والعوامل المساندة للمرأة.

٦. التجاهل العام لخصائص المرأة المتميزة.

٧. نظرة المجتمع لعمل المرأة.

العوامل الشخصية: وهي مرتبطة بالمرأة نفسها، ومنها:

١. الظـروف العائلية فقد بينت الدراسـات ضعف قدرة بعض النسـاء العاملات على تنظيم الوقت والموائمة بين العمل الوظيفي والأعباء العائلية.

٢. تدني رغبة بعض النسـاء في العمـل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لسـاعات متأخرة بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي.

٣. الخوف من الفشل.

٤. عدم الثقة في النفس.

٥. ارتفـاع معدل دوران المـرأة في العمل والمتمثلة في خروج المـرأة المتكرر من العمل لأسـباب مختلفة، كالزواج أو الأبناء مـما يحرمها من فرص التدرج الوظيفي والخبرة الكافية في مجال العمل.

وبناءً على ما تقدم يتضح اختلاف الدراسات في تصنيف العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورهـا القيادي، فمنها من صنف تلك العوامـل تصنيفاً تفصيلياً، ومنها من صنفها تصنيفاً عاماً، وبصرف النظر عن اختلاف تلك التصنيفات فمضامينها بشكل عام كانت واحدة.

المبحث الثالث: القيادة النسائية في المملكة العربية السعودية:

شهد العقدان الماضيان متغيرات عديدة أدت إلى تحولات ملموسة في بعض جوانب البنية الثقافية والاجتماعية شــملت هذه المتغيرات الإرادة القوية للسلطة السياسية والتي كانت المحــرك القائد لعمليات التنمية؛ والمنادي بتحســين البيئة المحفزة لــدور المرأة الاجتماعي والإداري، والتطورات والتغيرات الاقتصادية التي كان من أبرزها انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية مما فتح آفاقاً اقتصادية جديدة للمرأة ودفع لإيجاد سياســات وتشريعات تدعم مســاهمتها الاقتصادية حســب قواعد منظمة التجارة العالميــة، بالإضافة إلى وجود متغيرات وتشريعات خاصة بســوق العمل حيث قفزت معدلات توظيف المرأة بشكل كبير وتعددت مجالات عملها، في ظل التوجه إلى تبني رؤى وتفسيرات وسطية للنصوص الشرعية؛ مما أدى إلى توسيع مشاركة المرأة السعودية في مواقع صنع القرار، ويدعم ذلك أن الأنظمة والتشريعات في المملكة العربية السعودية لا تميز بين المرأة والرجل في حقوق المواطنة، وفي الاســتحقاق المدني، ولا تتضمن ما يمنع مشــاركة المرأة الفاعلة في صنع القرارات المجتمعية، ومن هذه الأنظمة النظام الأســاسي للحكم ونظام مجلس الشورى الذي تم تعديله لتمكين المرأة من المشاركة بنسبة لا تقل عن (٢٠٪) وذلك بعد مرور (٢٣) سنة على إنشائه، كما أن المملكة العربية السعودية التزمت بالمواثيق والمعاهدات والاتفاقيات الدولية المعنية بالمرأة كاتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة (الأحمدي، ٢٠١٤م: ١٧٦)

كــما لم تدخــر المملكة العربية الســعودية جهداً تجــاه إصدار القــرارات والتشريعات التي تعزز المشــاركة الفاعلة للمرأة الســعودية في النهضة التنمويــة للبلاد، كخطوة عملية نحو توســيع مشــاركة المرأة في التنمية الوطنية وزيادة فرص ومجــالات عملها، وكذلك في توجهات خطة التنمية التاسعة (١٤٣١-١٤٣٥هـ)، حيث كان تطوير المشاركة الفاعلة للمرأة الســعودية في النهضة التنموية للملكة وتعزيزها من أبرز أهدافها، كما تضمنت إستراتيجية التنمية الخاصة بالقوى العاملة الوطنية هدفاً عاماً ينص على زيادة معدل المشاركة في قوة العمل الوطنية بصفة عامة، ومعدل مشاركة الإناث السعوديات بصفة خاصة لرفع مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية (خطة التنمية التاسعة، ١٤٣١-١٤٣٥هـ)، وفي ظل تلك التوجهات اتســعت مشاركة المرأة السعودية في شتى ميادين العمل فوصلت خلال سنوات قليلة إلى مناصب قيادية عليا.

فقد رصدت هيئة حقوق الإنسـان ما اكتسـبته المرأة من مراكز وتعيينات جديدة غير مسبوقة، في مجالات عدة؛ ففي عام (٢٠٠٧م) عُيِّنت الأميرة الدكتورة الجوهرة بنت فهد بن محمد آل سـعود مديرة لجامعة الأميرة نورة بالمرتبـة الممتازة، كما عُيِّنت د. موضي النعيم مستشاراً في وزارة التربية والتعليم بالمرتبة الخامسة عشرة.

وفي (٢٠٠٩م) عُيِّنت أ. نورة الفايز بمرتبة نائب وزير لوزير التربية والتعليم لشؤون البنات بوصفها أول سـعودية تحتل هذا المنصب العالي، وكذلك شـهد العام نفسـه تعيين د. أروى الأعمى في منصب مسـاعد أمين مدينة جدة لتقنية المعلومـات، وهذا أكبر منصب في أمانة محافظة جدة يُسـند إلى امرأة؛ وكذلك في وزارة الشـؤون البلدية والقروية لتكون بذلك أول امرأة تشغل منصباً قيادياً في تقنية المعلومات في الجهات الحكومية الأكاديمية في المملكة.

وفيـما يتعلق بمجال التعليم الفني والتدريب المهنـي والتقني، في عام (٢٠٠٩م) عُيِّنت د. منيرة بنت سـليمان العلولا في منصب نائب مسـاعد للتدريب التقني والتطوير للبنات بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني والتقني بالرياض بالمرتبة الخامسة عشرة.

وفي عـام (٢٠١١م) عُيِّنـت د. هدى بنـت محمد العميل مديرة لجامعـة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالمرتبة الممتازة، كما عُيِّنت د. هيا بنت عبدالعزيز العواد وكيلاً للشـؤون التعليمية في وزارة التربية والتعليم بالمرتبة الخامسة عشرة.

كـما صدرت لائحـة المجالس البلديـة وتضمنت السـماح للمرأة بالترشـح والتصويت للانتخابـات البلديـة، ويحق للمرأة كذلك المشـاركة في الترشـيح والتصويـت في انتخابات مجالس الغرف التجارية والعديد من المؤسسـات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والجمعيـات المهنية والثقافيـة الخيرية، ففي عام (٢٠٠٤م) شـاركت المرأة للمرة الأولى في انتخابات أعضاء مجالس الإدارة في الغرف التجارية في جدة، وفي عام (٢٠٠٦م) دخلت المرأة في انتخابـات مجلس الغرفة التجارية الصناعية بغرفة الشرقيـة، وفي عام (٢٠٠٨م) دخلت المرأة في انتخابات أعضاء مجلس الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.

كـما جاء قرار مجلس الوزراء رقـم (١٢٠) والصادر بتاريـخ ١٢ /١٤٢٥/٤هـ والمتضمن إنشـاء وحدات نسائية في الأجهزة الحكومية لتقديم خدمات ذات علاقة بالمرأة، وفي تقرير وزارة التخطيط (٢٠١٠ – ٢٠١٤م) فإنه نتيجة لضَعْف المشاركة الفعلية للنساء فقد وضعت

الوزارة مجموعة من السياســات، كان أهمها تخصيص قِسْــم نسائي خلال عام واحد في كل مصلحة حكومية لتوظيف النساء ومراجعة معاملاتهن.

كما بدأت أولى خطوات مشــاركة المرأة السعودية في مجلس الشورى، فقد خطت المرأة الســعودية خطوات وثّابة في التعليم والعمل، ومن ثم نحو المشاركة السياسية؛ حيث تم في عام(٢٠٠٥م) تعيين ست مستشــارات غير متفرغات في مجلس الشورى، وفي عام (٢٠٠٦م) صدر قرار بزيادة عدد المستشارات غير المتفرغات في مجلس الشورى من ست عضوات إلى (١٢) مستشارة بالمجلس بدون أحقيّة التصويت (باشطح، ٢٠٠١م).

واليــوم أصبحــت المرأة في عمق الــرؤى الحكومية حيث جاءت رؤيــة المملكة العربية الســعودية (٢٠٣٠) لتؤكد أن المرأة السعودية تعد عنصراً مهماً من عناصر قوتها، إذ تشكل ما يزيد على (٥٠٪) من إجمالي عدد الخريجين الجامعيين، ووعدت بتنمية مواهبها واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناســبة لبناء مســتقبلها، والإســهام في التنمية الإدارية والاقتصادية، فكان من أبرز أهدافها رفع نسبة مشاركة المرأة من (٢٢٪) إلى (٣٠٪)، ثــم جاء برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) أحد أهــم برامج تلك الرؤية ليفصح عن مبادرات تعزز دور ومكانة المرأة في المجتمع الســعودي تضمنت رفع نســبة عمل المرأة في الوظائف الحكومية إلى نحو (٤٢٪)، ورفع نسبة النساء في الوظائف العليا من (١٪) إلى (٥٪) لتمكين المرأة من الإسهام بشكل أكبر في النهوض بعملية التنمية.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

اطلــع فريق البحث على ما توافر لهم من الدراســات التي تناولــت موضوع القيادات النســائية بشكل عام والقيادات النسائية السعودية بشكل خاص من نواحي وزوايا مختلفة منها ما يلي:

١. الدراسات العربية:

أجرت المنقاش (٢٠١٧م) دراسة بعنوان: «تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول»، هدفت إلى التعرف على أسباب تسرب

القيادات النســائية من المناصب القيادية في الجامعات الســعودية، من خلال التعرف على طرق ترشــيحهن للمناصب القيادية، وأســباب قبولهن للترشــيح، والتحديات التي أدت إلى تسربهن، والتعرف على درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات، وأخيراً الحلول التي يمكن أن تســهم في الحد من تسرب القيادات النسائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة قصدية من القيادات النسائية المتسربة أو التي لا ترغب في التجديد خلال الفترة من عام ١٤٣٠-١٤٣٣هـ في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية وكان عددهن (٦٧) قيادية.

وقد أفصحت نتائج الدراســة عن أن القيادات النســائية رُشِّحْنَ من قبل إدارة الجامعة دون الدخــول في المفاضلات الوظيفية، وأن نســبة قليلة تم الضغــط عليها لتولي المناصب القيادية. وأن معظم القيادات النســائية قبلن الترشــيح لأن لديهــن رؤية تطويرية يرغبن في تحقيقها. ونســبة قليلة قبلت التعيين لاعتذار كثيرات وعدم وجود من يشــغل المنصب. كما احتلت الأســباب التنظيمية المرتبة الأولى، ثم الثقافية، يليها الأســباب العلاقاتية، وأخيراً الأسباب الشــخصية في تسرب القيادات النسائية، أو رغبتهن التسرب من المناصب القيادية في الجامعتــين. ولم تكن الصعوبات الســابقة هي الســبب في تسربهن فقط، بل أســهمت القيادات النســائية في زيــادة التحديات التي يواجهنها بدرجة متوســطة، وذلك من خلال عــدم المرونة في تطبيــق اللوائح والأنظمة، والعودة للقيادات الرجاليــة في اتخاذ القرارات، وتعقيد إجراءات العمل، وضعف المطالبة بالصلاحيات المناسبة. وقدمت الدراسة عدد من المقترحات والحلول للحد من التسرب هي على التوالي، المقترحات التنظيمية، ثم الشخصية، يليها العلاقاتية، وأخيراً الثقافية.

وقام الشــميلان (٢٠١٦م) بدراســة بعنوان: «القيادة الســعودية النســائية بين الفرص والتحديات في القطاع الحكومي»، هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه المرأة السعودية للوصــول إلى المراكز القيادية في القطاع الحكومي ودراســة الفــرص المتاحة أمامها للوصول إلى المراكز القيادية بالقطاع الحكومي في المملكة العربية الســعودية؛ وبيان كيفية النهوض بالدور القيادي لها، وقد أكدت الدراسة على أهمية دور المرأة القيادي، وتوصلت إلى أن من أبرز المعوقات التي تحد من صلاحيات المرأة القيادية هي الســلطة الذكورية؛ وعدم الثقة

بالمرأة كصانعة قرار؛ ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسـائية، كما أكدت على ضرورة إخضاع القيادات النسائية للتقييم والتجربة حتى تثبت نجاحها.

وجاءت دراسـة البلوي وأحمـد (٢٠١٦م) بعنوان: «متطلبات تمكـين القيادات الإدارية النسـائية بجامعة تبوك» للكشـف عن متطلبات تمكـين القيادات الإدارية النسـائية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاعتماد على الاستبانة والمقابلة التي تم تطبيقها عـلى جميع الوكيلات ومشرفات الأقسـام بالجامعة البالغ عددهـن (٤١) قيادية، وتوصلت الدراسـة إلى أن جميع محاور ومتطلبات تمكين القيادات الإدارية النسـائية متوافرة بدرجة كبيرة؛ كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اسـتجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري المسـمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع نظام إداري بالجامعة يتميز بالمرونة وتوفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية، وتحلي القيادات النسائية بسمات شخصية تؤهلها لتمكينها إدارياً.

وفي دراسة قامت بها الجارودي والمطيري (٢٠١٦م) بعنوان: «درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسـائية في كلية التربية بجامعة الملك سـعود» اسـتهدفت التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسـائية والتي طبقت على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات النسـائية في كلية التربية بجامعـة الملـك سـعود والبـالغ عـددهن١٤ فردًا، وذلك باسـتخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى توافر عنـاصر التمكين الإداري بدرجة متوسـطة، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي العـام (٣,١٤) وقـد جـاء محوري فريق العمل والتدريب بالمرتبـة الأولى من بين عناصر التمكين الإداري، يليهما الاتصال الفعال، بينما جاء تفـويض السـلطة في المرتبة الرابعـة يليه التحفيـز كأقـل عنـاصر التمكـين الإداري. كـما وأوضح ت النتائـج أنه لا توجد هناك فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسـائية في كلية التربية باختلاف متغيري سـنوات الخـبرة والمؤهـل العلمـي.

أما دراسة المحاسنة والخرشة (٢٠١٥م) بعنوان: «الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسـسي: دراسـة حالة في إدارة الشرطة النسـائية الأردنية» فقد هدفت

إلى تحليل أثر الكفايات الجوهرية للقيادة النسـائية في الأداء المؤسـسي. ولتحقيق أهداف الدراسـة تم تطوير اسـتبانة لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٦٨) مفردة. وقد توصلت الدراسـة إلى أن تصورات المشـاركات نحو مسـتوى توافر الكفايات الجوهرية لدى القيادات النسـائية بأبعادها المختلفة جاءت متوسـطة للكفايات مجتمعة وفي مجالاتها منفردة. وأن تصورات المشاركات نحو مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده جميعها جاءت متوسـطة. كما أفصحت نتائج الدراسة عن وجود أثر قوي لأبعاد الكفايات الجوهرية للقيادة النسـائية التالية (المبادرة، وسرعة الإنجاز، والذكاء العاطفي)، إضافة إلى وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لتصورات المشـاركات لأبعاد الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية التالية (الابتكار، والتمكين، والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وقد أوصت الدراسـة بضرورة تمكين القيادات النسائية، وجعله إحدى إستراتيجياتها الفاعلة لتأهيلها للعمل القيادي.

كما قامـت الفايز (٢٠١٤م) بدراسـة بعنوان: «التمكين الإداري للقيادات النسـائية في الجامعـات السـعودية- الواقع والتحديـات» هدفت إلى تحديد مسـتوى التمكين الإداري للقيادات النسـائية في الجامعات السعودية ،والكشـف عن التحديات التنظيمية والثقافية والشـخصية التي تواجهها، وقد اتبعت الدراسـة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت على (٩٢) من القيادات الإدارية في جامعتي الملك سـعود والإمام محمد بن سـعود الإسلامية، وتوصلت الدراسـة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن مسـتوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية متوسطاً، كما حصلت التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه التمكين الإداري للقيادات النسائية على درجة عالية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، أما التحديات الشخصية فقد حصلت على درجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة في مستوى التمكين الإداري للقيادات النسـائية تبعاً لمتغـير (الجامعة، والرتبة العلمية، والعمل الحالي، وسنوات الخبرة الإدارية في الجامعة، والدورات التدريبية الإدارية).

وأكدت دراسـة الرويس (٢٠١٤م) بعنوان: «التحديات التـي تواجه القيادات الإدارية النسـائية بالجامعات السـعودية» والتي اعتمدت على المنهج الوصفـي التحليلي لتحديد

طبيعــة التحديــات التي تواجه القيــادات الإدارية النســائية بالجامعات الســعودية. أن القيادات النسائية في الجامعات السعودية تواجه العديد من التحديات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصنيف التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية تتضمــن: التحديات الثقافية، تحديــات تتعلق بالكفايات الإداريــة، التحديات التنظيمية، التحديــات الذاتيــة، والتحديات المادية ,وأن التحديات التنظيميــة احتلت المرتبة الأولى في تأثيرها الســلبي على ممارســة الدور القيادي للمرأة وفقاً لآراء عينة الدراسة من القيادات النســائية في ثلاث من الجامعــات الحكومية في منطقة الرياض، تليهــا التحديات الثقافية، في حين تســاوت التحديات المادية وتحديات الكفايات الإداريــة في درجة تأثيرها، وتذيلت التحديات الذاتية ترتيب فئات التحديات التي تواجه القيادات النسائية. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها تفعيل دور المرأة القيادي بالتوسع في منح الصلاحيات للمرأة الســعودية للقيـام بالدور الإداري المطلوب في صنع القرار عبر تعزيز ثقافة المجتمع وثقته بقدرة المرأة على صنع القرار، وتفعيل الأنظمة واللوائح التي من شأنها تنفيذ هذه القرارات. وتطوير الكوادر الوطنية من القيادات النسائية ببرامج التدريب والتأهيل بقدر كاف.

وهدفت دراسة قامت بها أبو العلا (٢٠١٤م) بعنوان: «إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النســائية الســعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف» إلى وضع إســتراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كليــة التربية بجامعة الطائف، وقد تكون مجتمع الدراســة وعينتها من جميع عضوات هيئــة التدريــس في كلية التربيــة بجامعة الطائف، اســتخدمت الدراســة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن القيادة النســائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي، في حين تشارك بدرجة عالية في المرحلتين: «تنفيذ القرار ومتابعته» و«جمع المعلومــات اللازمــة وتحليلها»، وبدرجة متوســطة لباقــي مراحل صناعة القــرار التربوي: «تقويــم القرار التربوي»، و «تحديد مشــكلة القرار التربوي»، و«طــرح البدائل وتقييمها» و«اختيار البديل الأنسب». كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة المشاركة في صناعة القرار التربوي، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القيادة النسائية تعزى لمتغير الرتبة لصالح الرتبة العلمية الأعلى. وفي ضوء النتائج توصلت الدراســة إلى الإستراتيجية المقترحة، وأوصت بعدة توصيات أهمها: تطبيق الإستراتيجية المقترحة، ومشاركة القيادة النسائية بلجان ومجالس الجامعة.

كما بحثت دراسة قامت بها شرع (٢٠١٤م) بعنوان: «تمكين المرأة العاملة في تولي المناصب القيادية: معوقات وتحديـات» التحديات والمعوقات التي تواجه المرأة العاملة في المناصب الإدارية القيادية، وذلك من وجهة نظر عينة من مديرات بعض المؤسسات التعليمية بعاصمة الولاية غرداية، كما استعرضت هذه الدراسة أهم مهارات ومقومات القيادة الإدارية المتوافرة في واحدة من القيادات النسوية بإحدى المؤسسات التعليمية، وهذا من خلال آراء وتصورات عينة من المرؤوسين (أساتذة ومشرفين تربويين) بهذه المؤسسة، وذلك على اعتبار أن مقومات القيـادة الإدارية تعتبر من أهـم مرتكزات تمكين المرأة العاملة من تـولي المناصب القيادية وتحقيق طموحها واستمراريتها وكذا ترقيها الوظيفي. وقد تم الاعتماد على الاستبانة بغرض جمع البيانات الأولية من عينتي الدراسـة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات الأسرية قـد تؤثـر إلى حد ما على عمل القيادات النسـائية ولكن ليس بنسـبة كبيرة فهن أقدر على التحكم في المشاكل المتعلقة بحياتهن الخاصة. وأن القيادات النسائية محل الدراسة ترى أن العادات والتقاليد الاجتماعية لا تعيق قيادة المرأة، مما يدل على أن هناك نوعاً من التعايش بين المرأة وظروف المجتمع، وكذلك وجود نوع من الاحترام المتبادل بين الطرفين، إذ إن هناك احتراماً لخصوصية المرأة وعملها القيادي. كما اتفقت المشاركات بدرجة كبيرة جداً على توافر بعـض المقومات الذاتية لدى القيادات النسـائية كقدرتها على اتخـاذ القرار، والثقة العالية بالنفس، فضلاً عن خبرتها الكافية التي تساعدها على العمل. على عكس الافتراضات الخاطئة والصور السـلبية التي تروج عن التنشـئة الاجتماعية التي تؤثر سلباً على تكوين الشخصية القيادية للفتيات. كما أن هناك شبه إجماع على توافر بعض المقومات الفنية والإدارية لدى المديرة أهمها الاطلاع على المستجدات الحديثة وتشجيع التطوير والإبداع، وأيضاً توافر بعض المقومـات الذهنية التي تتصف بها المديـرة لمعالجة بعض الأمور المتعلقة بالتخطيط وإدارة مختلف الموارد التابعة لمؤسستها.

وفي الأردن أجرى التيمة (٢٠١٣م) دراسـة بعنـوان: «التمكين الإداري للمرأة في المواقع القياديـة في الجامعات الأردنيـة وعلاقته بالإبداع الإداري»، هدفـت إلى التعرف على دور التمكـين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية، وعلاقته بالإبداع الإداري، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك ببناء مقياسـين؛ الأول لقياس مستوى التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية بالجامعات

الأردنيــة، والمقيــاس الثاني لقياس الأبداع الإداري؛ وطبق مقيــاس التمكين على جميع أفراد مجتمع الدراســة (القيــادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية)، والبالــغ عددهم (٦٥) عضو هيئة تدريس من العاملات في المراكز القيادية بالجامعة، وقد اتفقت الدراسة في نتائجها مع دراسة الفايز في وجود درجة متوسطة من التمكين الإداري للقيادات النسائية.

أمًّا دراســة البدارين والقواسمة (٢٠١٣م) بعنوان: «دور المرأة في قيادة التغيير دراسة تطبيقيــة على منظمات المرأة العاملة في الأردن»، فقد هدفت إلى التعرف على الدور الذي تقــوم به المرأة الأردنيــة في قيادة التغيير، وأهم الخصائص القياديــة والمهارات التي تتمتع بها، وأثر هذه الخصائص والمهارات على قدرتها في قيادة عملية التغيير في منظمات الأعمال الأردنية، وقد طبقت الدراسة على ثماني عشرة منظمة من منظمات المرأة العاملة في الأردن، حيث تم توزيع الاســتبانة على كافة العاملين في تلك المنظمات، وقد أكدت نتائج الدراســة أن القيادات النســائية وبالرغم من الأعباء الإضافية التي تتحملها كالاهتمام بشؤون الأسرة وتربيــة الأبناء، تقف على مســتوى متقدم مــن الخصائص والمهارات القيادية، وتســتخدم إستراتيجيات متنوعة لإدارة التغيير، وأن دورها في إدارة التغيير بارز وملحوظ.

وفي دراســة هدفــت إلى التعــرف على نظرة النســاء القياديات في الجزائــر للاتجاهات الاجتماعية نحوهن قام غيات (٢٠١٣م) بدراسة بعنوان: «نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعيــة نحوهن» طبقت على نســاء تتبــوأن مناصب قيادية في قطاعــات مختلفة في الجزائر (التعليم، الصحة، الخدمات، مؤسسات إنتاجية) بلغ عددهن (١٧) قيادية وخلصت الدراسة إلى أن وصول النساء إلى المراكز القيادية جاء نتيجة فرض أنفسهن بسبب مستواهن التعليمي وجديتهن في العمل، ذلك أن المرأة العربية طموحة وتواجه التحديات ومن أهمها رغبتها في الحصول على الاستقلالية، وهو ما يتوقف تحقيقه على النجاح في الدراسة والعمل، وهو ما يحفزها على بذل جهد أكبر مما يبذله الرجال لتحقيق هذه الأهداف، كما أفصحت النتائج عن وجود اتجاهات ســلبية نحو النســاء في مراكز القيادة، وذلك من طرف الذكور والإناث على الســواء، حيث تتعرض النساء في مراكز المسؤولية إلى عوائق نفسية وثقافية في مواقع العمل، فهي تؤدي مهام صعبة معقدة، فإلى جانب مشاكل العمل تواجهن مشكلات الاتجاهــات الاجتماعيــة نحوهن، ومن ضمنهــا العوائق القيمية والثقافيــة، حيث تختلط

الكفاءة المهنية مع الممارسات الثقافية، مما يجعل مهمة إدارة الموارد البشرية في المجتمعات العربيــة أكثر تعقيداً وصعوبة مما يعانيه القادة الرجال، مع ذلك تتلقى النســاء القياديات دعــماً من أسرهن، ومن قطاعات واســعة من المجتمعات العربية وخاصة ضمن الشــباب منهم، وهو توجه يمكن توقع استمراره في نفس الاتجاه حتى تصبح ظاهرة النساء القياديات عملية عادية ومقبولة اجتماعياً. كما هو الحال في الدول الصناعية المتقدمة.

وقــام عشــوي وآخرون (٢٠١٣م) بدراســة بعنــوان: «الاتجاهات نحو المــرأة في مراكز القيادة بالبلدان العربية: دراســة إقليمية مقارنة» هدفــت التعرف على اتجاهات كل من الذكور والإناث في عدة بلدان عربية نحو السلوك القيادي للمرأة العربية ومدى كفاءتها في المناصب القيادية وفعاليتها، وخلصت الدراسة إلى ازدياد نسبة تولي المرأة العربية للمناصب الإدارية والقيادية، وخاصة في المســتويات الإدارية والقيادية الوسطى بالمؤسسات المختلفة، وأن هناك اتجاهاً سلبيًّا عام نحو المرأة في مراكز القيادة، وأن الإناث أقل تسلطا وأكثر فعالية من الذكور في مراكز القيادة. كما أفصحت النتائج عن أن القيادات النســائية أكثر اهتماماً بالمشاعر في العمل من الرجال.

أمَّا دراسة آل الشيخ (٢٠١٣م) بعنوان: «واقع تحديات الدور القيادي للمرأة السعودية في مؤسســات التعليم العالي» فقد هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات النســائية الأكاديمية، وطبقت على القيادات النســائية بجامعة الملك ســعود، وقد أشــارت النتائــج أن أكثر التحديات التي تواجه القيادات النســائية الأكاديمية بجامعة الملك ســعود التحديــات المتعلقة بطبيعة الــدور القيادي مثل كــثرة المهام والمســؤوليات التي يتطلبها الدور القيادي، والجهد المتزايد والمتواصل لســاعات عمل طويلة، ومستوى الضغوط المرتفع الــذي يفرضه الدور القيادي, صراع الأدوار في العمل، وغموض الدور القيادي للمرأة. يليها التحديــات الاقتصادية كالمكانة الاجتماعية للمرأة القياديــة التي تفرض عليها كثرة الإنفاق من مالها الخاص، وضعف المكافآت والحوافز المرتبطة بالمنصب القيادي للمرأة، قلة الحوافز مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى. ثم التحديات المؤسسية وأولها ازدواجيه اتخاذ القرار، وضعف التســهيلات المقدمة للمــرأة القيادية مقارنة بالرجل في نفس المنصب، واســتبعاد القيادات النسائية من مواقع اتخاذ القرار المهمة، عدم وجود قنوات اتصال فعالة مع متخذي

القــرارات مــن الرجال. ثم التحديــات الأسرية التي كان من أولهــا الارتباطات الاجتماعية وكثرة المناسبات الأسرية وكثرة الأعباء المنزلية وعدم القدرة على متابعة الأبناء تعليمياً، وعد اقتنــاع الزوج بالدور القيادي للمرأة. ثم التحديات المجتمعية وفي مقدمتها عادات وتقاليد المجتمــع التي تحــد من قيام المرأة بدورها القيادي ونظرته الســلبية لخروج المرأة لحضور الدورات والندوات والاجتماعات، وضعف تشــجيع المجتمع للمرأة لتولي المنصب القيادي، وعــدم اعتراف المجتمع بالدور القيــادي للمرأة. وأخيراً التحديات الشــخصية التي تعرقل المــرأة عن القيام بدورها القيادي، والتي جاء فيها الخوف من الفشــل في الترتيب الأول ثم ضعف الرغبة في تولي منصب قيادي أعلى ويليه التردد في اتخاذ القرار.

وفي فلسطين قام اشــتية (٢٠١٢م) بدراسة بعنوان: «تجربة المرأة الفلسطينية في العمل البرلماني وأثر ذلك في تعزيز المشــاركة السياسية (٢٠٠٩-١٩٩٦م)»، هدفت إلى الوقوف على الــدور الذي أدته المرأة في الحقل الســياسي الفلســطيني وبالتحديد في المجلس التشريعي، ومدى اسهامها في صنع القرارات والتشريعات الصادرة عن هذا المجلس، وتوصلت الدراسة إلى أن مشــاركة المرأة البرلمانية في المؤسســات الرســمية لم ترتق للدور المهم الذي يجب أن تؤديه المرأة الفلســطينية على الصعيد الوطني والســياسي، وأن الأحزاب قامت بدعم المرأة في الانتخابات التشريعية من منطلق حرصها على مصلحتها الحزبية وليس تضامناً مع المرأة ودعماً لحقوقها.

كما بحثت دراسة قامت بها الغامدي (٢٠١٢م) المعوقات الثقافية والشخصية التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية في القطاع العام، وقد اعتمدت الدراســة على منهج المســح الاجتماعي واستخدمت الاســتبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تم تطبيق الدراسة في جامعــة الملك عبد العزيز على عينة اختيرت بطريقة عشــوائية طبقية نســبية مكونة من (١١١) موظفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المعوقات الثقافية ليست ذات أهميــة في منع وصول المرأة إلى المناصب القيادية، حيث إن غالبية العينة يؤكدن على أحقيّة المرأة وقدرتها على شغل المناصب القيادية، كما أكدن على الموقف الداعم من آبائهن أو أزواجهن في حالة توليهن لتلك المناصب، وأظهرت الدراســة أن الآراء الفقهية المتشــددة نحو عمل المرأة في المناصب القيادية لا تعد عائقاَ نحو سعي النساء إلى هذه المناصب. ومن

ناحية أخرى، توصلت الدراسة أن المعوقات الشخصية لها الأثر الأكبر في تعطيل وصول المرأة إلى المناصب القيادية، حيث كشــفت نتائج الدراســة عن محدوديــة طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول إلى المناصب القيادية رغم قدرتها على التوفيق بين الأعباء الأسرية وأعباء منصبها الحالي، ورغم حرصها على التدريب وتطوير الذات.

وفي دراســة قامت بها أبو خضــير (٢٠١٢م) بعنوان: «التحديات التــي تواجه القيادات الأكاديمية النســائية في مؤسســات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية» استهدفت التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النســائية في مؤسسات التعليم العــالي، وطبقت هذه الدراســة على عينة قوامهــا (٤٠٠) مفردة من القيــادات الأكاديمية النسائية المشاركة في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في الأهمية بالنسبة لمجموعة التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النســائية، يليها التحديات المالية والتقنية، أما المرتبة الثالثة فكانت لتحديــات نقص التمكين، واحتلــت التحديات الثقافية المرتبــة الرابعة، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت للتحديات الذاتية.

وفي دراســة نوعية أعدها عــزاز (٢٠١١م) بعنوان: «تقييــم الأدوار القيادية للمرأة على المستوى العالمي – التحديات وإستراتيجيات المستقبل» والمقدمة لمنتدى دور المرأة العربية في التنميــة الإدارية بســلطنة عمان، هدفت إلى التعرف على أبــرز التحديات التي تواجهها القيادات النســائية. وتوصلت الدراســة إلى أن المســاواة بين الرجل والمــرأة لازالت تواجه تحديات كبيرة في كل من الدول النامية والدول الأكثر تقدماً على سبيل المثال كندا وأستراليا، وعــلى الرغم من أن الدول المتقدمة لديها أنظمة قانونية معقدة فيما يتعلق بالمســاواة إلا أن هذا لا يظهر على هيئة منافع تعود على النســاء هناك، كما أوضح ت نتائج الدراســة أن هنــاك مجموعة كبيرة من المعوقات التــي تحول دون تولي المرأة المواقــع القيادية بعضها على مســتوى الدولــة والمجتمع وهذه تشــمل الصورة النمطية عن الجنســين الناتجة عن العــادات والتقاليد والثقافــات المحلية والتي ترى أن المرأة مكانها المنزل في المقام الأول، أما المعوقات على المســتوى المؤســسي فمن أهمها الثقافة التنظيمية التي لا تدعم تولي المرأة

للمناصب القيادية؛ وأن المنظمات لا تقوم بدورها في وضع آلية لجذب القيادات النسـائية وتقديم الدعم لهن، كما تعاني القيادات النسـائية خاصة في الدول النامية من نقص الخبرة والتدريب وبرامج الإرشـاد القيادي لمساعدة النسـاء على الأداء، ومن المعوقات المؤسسية أيضاً عدم الاهتمام بتوفير مرافق مؤسسـية لدعم الدور الثنائي للمرأة (العمل والمسؤوليات الأسريـة) مما يجعل المرأة في كثير من الأحيان تختار مجالات العمل المرتبطة بمسـؤوليات أقـل لأنها تعمل لها بعـض التوازن بين أدوارها، وعلى المسـتوى الفردي هناك عدة عوائق تحـول دون تولي المرأة للمناصـب القيادية ومن أهمها نقص الثقة بالنفس كنتيجة للصورة النمطية السائدة في المجتمع مما يجعل المرأة تستبعد نفسها من الاختيار للمنصب القيادي، وحتى النسـاء اللاتي يمكن أن يتميزن في المواقع القيادية لا يرين أنفسهن قادرات على تولي المسـؤولية، وأوصت الدراسـة بضرورة وضع قوانين وسياسات تراعي الفوارق بين الجنسين، ورفع مستوى الوعي في المجتمع لمعرفة قيمة الدور القيادي للمرأة وأهميته ومن ثم توفير التدريب والدعم المناسبين، كما أوصت أيضاً بضرورة زيادة الفرص والخيارات للمرأة وتعليم مهارات القيادة من خلال برامج التدريب الإلزامي.

وأجرى رضوان (٢٠١٠م) دراسـة بعنوان: «القيادة النسـائية وتفعيل القرار في التنظيم الاجتماعي: دراسـة ميدانية على عينة من القيادات النسـائية بمدينة القاهرة» هدفت إلى الوقوف على مدى قدرة القيادة النسائية على تفعيل القرار وتنفيذه في التنظيم الاجتماعي الذي تشـغل موقعاً قيادياً فيه، سـواءً كانت هذه القرارات صادرة عنها أو واردة إليها من المسـتوى التنظيمي الأعلى، بالإضافة إلى التعرف على الواقع الفعلي للقيادات النسـائية في التنظيـمات الاجتماعية ومدى نجاحها في إدارتها وتحقيق أهدافها فضلاً عن الكشـف عن الواقع العملي لفرص الحراك المهني والوظيفي للمرأة من أجل الوصول إلى المناصب القيادية ومواقع صنع واتخاذ القرار، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة النسائية لديها القدرة على تفعيـل القرارات داخل التنظيـمات المختلفة؛ ولديها من الآليات والوسـائل ما يمكنها من ذلك وهي العلاقات الاجتماعية وتفويض السلطة والمشاركة في صناعة القرار وتحقيق الرضا الوظيفي وكل ذلك في إطار من القيادة الديمقراطية للتنظيم.

وهدفت دراسـة اللمكي (٢٠٠٧م) بعنـوان: «تأنيث القيـادة في المجتمعات العربية:

وجهات نظر القيادات النســائية العمانية» إلى تســليط الضوء عــلى المرحلة الجديدة التي شــهدتها ســلطنة عمان في تمكين المرأة العمانية، ومحاولة تتبع الخصائــص والخبرات التي تتميز بها القيادات النســائية العمانيــة، وأهم التحديات التي تواجههــا هذه القيادات في بيئات محافظة ومسيطر عليها من الرجال، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من عشر نســاء عمانيات حققن مســتويات متقدمة من النجاح في وظائفهن، وقد توصلت الدراسة إلى أن النســاء العمانيات اللواتي يشغلن مناصب قيادية يتمتعن بدرجة عالية من الدافعية والطمــوح، وأن البيئــة الاجتماعية التي تــولي التعليم اهتماماً كبــيراً، والدعم الذي يقدمه الوالدان، والمساواة والمعاملة العادلة التي تتلقاها المرأة مقارنة مع اقاربها من الرجال كانت من أهم عوامل نجاح النســاء العمانيات في الوصول إلى مناصب متقدمة في أماكن عملهن، وأن من أهم التحديات التي تواجه القيادات النســائية العمانية هو التعارض بين أدوارهن كقياديــات وأدوارهن التقليدية التي يمارســنها في المجتمع، وهو الأمــر الذي يرتبط بالقيم الاجتماعية والتوقعات السائدة نحوهن.

وفي دراسة أجرتها الحديدي (٢٠٠٦م) بعنوان: «واقع القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليــم في الأردن» هدفت إلى التعرف عــلى الصعوبات التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكــز القيادية في وزارة التربية والتعليم، أظهرت النتائــج أن أهم تلك الصعوبات تتعلق بعوامل مؤسســية كانخفاض عــدد البرامج المتكاملة في مجال إعــداد القيادات، كما كانت العوامل الاجتماعية كالموروث الاجتماعي حائلاً أمام تقدم المرأة وظيفياً ووصولها إلى المراكز القيادية، إضافة إلى العوامل الشــخصية كضعف قدرة بعض النساء على مواجهة التحديات الناتج عن الافتقار للمهارات القيادية.

وجاءت دراسة الخاروف والقضاة (٢٠٠٥م) بعنوان: «الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والســمات القيادية لدى ســيدات أعمال القطاعين الصناعي والتجاري والعوامل المؤثرة في نجاحهــن في العمل في الأردن» للتعرف على الخصائــص الاجتماعية والديمغرافية للمرأة في الإدارة العليا وبخاصة في القطاع الخاص في عمان، وتحديد العوامل التي تساعد على نجاحها في عملها أو تعوقه، إضافة إلى الوقوف على صفات المرأة القيادية من وجهه نظرهن، وتكونت عينة الدراســة مــن (٥٠) امرأة اختيرت عشــوائياً من مجموع الإنــاث العاملات في الإدارة

العليـا وفي المشـاريع الصناعية والتجارية، وقد أظهرت نتائج الدراسـة أن معظم العاملات في الإدارة العليا على مسـتوى عالٍ في التعليم، ومعظمهـن متزوجات أما عن العوامل التي سـاعدتهن على الوصول إلى المراكز القيادية فتتلخص بالوضع الاقتصادي للأسرة، ومسـاندة الأهل والزوج للمتزوجات، إضافة إلى العوامل الشخصية مثل طموح المرأة والمهارة والكفاءة في العمل وقدرتها على مواجهة المشكلات.

وبهدف اسـتعراض تجربة المرأة الأردنيـة في المراكز الإدارية القياديـة في وزارة التربية والتعليم قامت الحسـين (٢٠٠٤م) بدراسة نوعية بعنوان: «تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم: دراسـة حالة»، والتي طبقت على عينة مكونة من (٥٥) فرداً (٢٧ امرأة قيادية، ٧ رؤسـاء، ٢٧ مرؤوساً)، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة لجمع المعلومـات، وتوصلت الدراسـة إلى أن الحالة الاجتماعية (متزوجة، غـير متزوجة) لا تعد عائقـاً أمام وصول المرأة إلى المناصب القيادية، وأكدت عـلى عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي أو الخبرة أو الدورات التدريبية أو الشـكل الخارجي وبين وصول المرأة إلى المنصب القيـادي، وأنه لم يكن هناك معايير واضحة وشـفافة للتعيينـات في المناصب القيادية، وأن الصورة النمطية السـلبية للمرأة في ذهن الرجـل والمرأة، ومحدودية طموحها، وعدم ثقتها بنفسـها، إضافة إلى تحيز المحسـوبية والعشـائرية ضدها من ابرز المعوقات التي تواجهها المرأة للوصول للمناصب القيادية.

كـما أظهرت النتائج أن القيادات النسـائية في وزارة التربية والتعليم تتميز بالعديد من السـمات القيادية من أهمها شـخصيتها المتزنة وقدرتها على تحمل المسـؤولية، ودافعيتها العالية للعمل، ولكنها تفتقر للمرونة، ولا تهتم إلا بالعمل، وثقتها بنفسها متوسطة، وفوقية في تعاملها مع الآخرين.

كما أشـارت النتائج إلى أن القيادات النسـائية تمتلك مهارات إدارية عديدة، فهي تدير الاجتماعـات بكفاءة وتعمل بـروح الفريق، وتتفاعل وتتعاون مع الجميـع، إلا أنها تفتقر للمبـادأة والتنبؤ، ولا تسـتطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملـين، وتفتقر للقدرة على اتخاذ القرار، أما عن فاعلية القيادات النسـائية فقد أظهرت الدراسـة أنها متوسـطة فهي قادرة على توضيح الأهداف ولكنها لا تواجه الموظفين، ولا تقسم العمل بعدالة، ولا تشجع

الأفكار الجيدة، ولا تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

٢. الدراسات الأجنبية:

في دراســة قام بها جيبســون وآخرون (Gipson & others, 2017) بعنوان: «النســاء والقيــادة: الاختيــار، التطوير، الأســلوب القيــادي والأداء» هدفت إلى معرفــة ما إذا كان اختيــار القيــادات النســائية يختلف عن اختيار القيــادات من الرجال، وهــل يتم منحهم الفرص التطويرية نفســها، والوقوف على الأســاليب القيادية التــي ينتهجها كل منهما، وما إذا كان الرجــل يمــارس مهامه وادواره القيادية بشــكل أفضل من المــرأة. وذلك من خلال تناول الدراســات التي أجريت حول النوع الاجتماعي والقيادة في الخمس والســبعون سنة الماضية. وقد أفصحت الدراسة فيما يتعلق بعملية الاختيار عن تفضيل الرجال على النساء في المناصب القيادية، فوجود النســاء يقل كلما ارتقينا في السلم الوظيفي، وأن هناك أخطاء فادحة تتعلق بعملية الاختيار منها تفسير الثقة على أنها جدارة، مما يجعل المنظمات تعتقد أن الرجال أفضل من النســاء في القيادة لقدرتهــم العالية على إظهار الثقة. أما فيما يخص التطوير فتشــير النتائج إلى قلة الفرص التطويرية للنســاء القياديات مقارنة بالرجال، وعلى الرغم من أن هناك برامج مخصصة للقيادات النســائية إلا أن بعض هذه البرامج يفتقر إلى العمق. كما أشــارت النتائج إلى ميل القيادات النســائية إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي وبعض من عناصر القيادة التحويلية أكثر من الرجال. وقد اوصت الدراســة بضرورة اختيار القيــادات بناء على معايير مبنية على الأدلة والبراهين، كالصفات التي يتحلى بها القائد مثل المبادرة, والوعي بالذات، والتكيف مع المواقف الجديدة، وتقبل التوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى وجود تناســب بين شخصية المرشح وثقافة المنظمة، كما أكدت على ضرورة توفير برامج تطويرية تتيح للقيادات النسائية تطوير مستوى وعيها وذكائها العاطفي، ومن قدرتها على التعلم مــن المواقف، وضرورة الأخذ بعــين الاعتبار رؤية المنظمة وإســتراتيجيتها وثقافتها وتاريخها، بالإضافة إلى أهدافها من ناحية المسؤولية الاجتماعية والاختلاف والتعدد، لأن كل هــذه العوامل تلعب دوراً في عملية الاختيار والتطوير، حيث إنه بالنظر إلى الصورة العامة للمنظمة يمكننا فهم تجربة المرأة في القيادة وكيفية تحسينها.

وبهدف التعرف على المعوقات التي تواجه القيادات النســائية في القطاعات المختلفة،

أجـرى كاليتيز وآخـرون (Kalaitzi & others, 2017) دراسـة بعنـوان: «المعوقات التي تواجه القيادات النسـائية في قطاع الصحة والتعليم والأعمال»، وقد اسـتخدمت الدراسـة المراجعة المنظمة للأدبيات التي أجريت خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٥م. وقد خلصت الدراسـة إلى وجود سـتة وعشرون معوقا أمام القيادات النسـائية في القطاعات المذكورة آنفاً، حيث تواجـه القيادات النسـائية في القطاع الصحي اثنين وعشرين معوقـاً، بينما تواجه في قطاع التعليم واحداً وعشرين معوقاً، وخمسـة وعشرين معوقاً في قطاع الأعمال. ولعل من أبرز تلك المعوقات التمييز النوعي، والسقف الزجاجي، والموازنة بين المنزل والعمل، ودعم الأسرة وبيئة العمل.

كما قامت هودجز (Hodges, 2006) بدراسة بعنوان: «تحطيم جدران القيادة: النساء في المملكة العربية السعودية» هدفت إلى تحديد المعوقات التي تواجهها القيادات النسائية في المملكة، واستخدمت الدراسة المقابلة كأداة؛ حيث طبقت على عينة من ٢٥ قيادية. وقد أفصحت النتائج عن أن هناك عدداً من المعوقات التي تواجهها القيادات النسـائية تتضمن المعوقـات المجتمعية والثقافية والتنظيمية، كما أشـارت إلى أن علاقة المرأة مع ذاتها، ومع الآخرين، ومع العمل نفسه، من الأمور التي تؤثر على نظرة النساء وتجربتهن مع القيادة.

وقام يوكل (YuklK, 2013) بدراسة بعنوان: «القيادة في المنظمات» هدفت إلى مراجعة الدراسـات الغربية المتعلقة بالخصائص المرتبطة بالقيادة وفعاليتها، وخلصت الدراسـة إلى أن القيـادة الفعالـة ولفترة طويلة مـن الزمن ارتبطت بخصائص معينـة كالثقة في النفس والحزم والموضوعية والمنافسـة وإنجاز المهام، وأن هذه الصفات هي صفات ذكورية، ولكن في المقابل أكدت النتائج أن القيادة الفعالة اليوم تتطلب أيضاً إلى جانب المهارات والسمات السـابقة مهارات تتعلق بالعلاقات الإنسانية وأنماط سلوكية قيادية كانت تعتبر من سمات الإنـاث كالدعم والتطوير والتمكين، لذلك فمتغير النوع الاجتماعي لا يصلح أن يكون عاملاً للحكم على فاعلية القيادة في المناصب العليا.

كما قام بفلنز (Pflanz, 2011) بدراسة بعنوان: «نساء في مواقع التأثير: ورحلتهن نحو قيادة مجتمعاتهن» هدفت إلى الوقوف على أهم صفات المرأة القيادية والأسـاليب المتبعة للمحافظـة على مواقعهن القيادية؛ وأهم المعوقات التـي واجهتهن خلال رحلة صعودهن

لتلك المواقع؛ وتعريفهن للقيادة الناجحة من خلال تجاربهن الشخصية، حيث تمت مقابلة (١٠) نساء ممن يتقلدن المناصب القيادية العليا في بعض المنظمات، وقد كان لكل واحدة من تلك القيادات عقبات وتحديات خاصة واجهتها، ولكن القاسم المشترك بينهن كان مشكلة النوع الاجتماعي والقوالب النمطية التي صنعها المجتمع لكل من الرجل والمرأة، وأشارت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية والثقة بالنفس التي تتمتع بها تلك القيادات لعبت دوراً مهماً في نجاحهن ووصولهن إلى المراكز العليا.

وأجرى شاندلر (Chandler, 2011) دراسة بعنوان: «ماذا أضافت المرأة للقيادة» هدفت إلى التعرف على أسلوب المرأة في القيادة وما أضافته القيادة النسائية للمواقع القيادية، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب المرأة القيادي يؤكد على البعد الاجتماعي في القيادة، ومشاركة المعلومات، وتحفيز العاملين، وأن القيادات النسائية أضافت بعداً أُنثوياً للقيادة يقوم على التعاون، والعمل الجماعي، والتدريب عوضاً عن الهياكل الهرمية القائمة على السلطة والتحكم.

وبهدف التعرف على التحديات التي تواجه القيادات النسائية ومتطلبات النجاح القيادي، قام سالزلوبيز وزملاؤه (Salas-lopes & others, 2011) بدراسة بعنوان: «القيادات النسائية: التحديات، النجاحات، ومشاهدات أخرى من القمة» من خلال استعراض ودراسة تجارب ثمان قيادات نسائية ناجحة في القطاع الصحي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح القيادة النسائية يتطلب أن يكون لديها قيم ومبادئ أساسية كالنزاهة والأمانة والعدل والموضوعية، وأن تعمل على تحقيق التوازن بين عملها في المنصب القيادي وحياتها، وأن يكون لديها رؤية واضحة تعمل على مشاركتها مع الآخرين، وأن تمتلك القدرة على إلهام العاملين معها، إضافة إلى ضرورة أن تكون مثابرة وشجاعة، تقود بالقدوة، وتقدم التوجيه والإرشاد، وتمتلك مهارات اتصال جيدة، ولديها وعي بذاتها.

كما أشارت الدراسة إلى أن من أبرز العوامل التي أسهمت في نجاح تلك القيادات المؤهل العلمي، الخبرة، الدعم الأسري، دعم أصحاب القرار وإرشادهم المستمر لهن وإتاحة الفرصة لهن لإثبات ذاتهن، ووجود أشخاص مرشدين لهن خلال حياتهن الوظيفية، أمَّا عن أبرز التحديات التي واجهتهن فشملت تعدد المسؤوليات، الموازنة بين العمل والحياة الأسرية،

إقصاءهـا عن بعض الفرص والترقيات، وأنه لكونها امرأة فهي مطالبة بالعمل بشـكل أكبر لتحقيق ذاتها وإثبات كفاءتها.

وجـاءت دراسـة بـارش وكرانسـتون (Barsh & Cranston, 2009) بعنوان: «كيف تقود المرأة بجدارة: نموذج للعمل والحياة» للتعرف على الأسـلوب الذي تنتهجه القيادات النسائية الفاعلة من خلال مقابلة مجموعة من القيادات النسائية الناجحة التي أكدت على أن الموهبة والرغبة في القيادة قبل تولي المنصب القيادي من أبرز متطلبات النجاح، كما أن تحقيق النجاح القيادي يتطلب أن تمتلك المرأة خمس خصائص أساسية وهي إدراكها لنقاط القـوة لديها، والوعي بالذات، وبنـاء علاقات تقوم على التعاون، والمشـاركة، والقدرة على اسـتيعاب مهام الوظيفة، والتكيف مع مسـؤوليات ومهام العمل المختلفة، كما أكدت تلك القيادات على ضرورة أن تحب المرأة القيادية ما تقوم به وأن تستمتع بأدائه.

وقامت ديلين هارت (Delain-Hart, 2009) بدراسة بعنوان: «تجربة المرأة في المناصب الإدارية الوسـطى في القطـاع الحكومي» بهـدف التعرف على تجربة القيادات النسـائية في المناصب الإدارية الوسـطى، حيث أجرت مقابلة مع تسـع قياديات نسـائية في القطاع الحكومي ممن يشغلن مناصب إدارية وسطى، وقد أفصحت نتائج الدراسة أنه على الرغم من وجود اختلافات واضحة في تجارب تلك القيادات وأن لكل منهن تجربتها الخاصة إلا أن هناك العديد من المواضيع المشـتركة التي اتفقن عليها؛ فالرغبة في القيادة وخدمة الآخرين كانت من الدوافع الأساسـية لدى غالبيتهـن لتولي المناصب القيادية، كما أكدن على أهمية المرشـد الخبير خلال حياتهن الوظيفية سواءً كان رسمياً أو غير رسمي، وأنه لعب دوراً كبيراً في دعم نجاحهن في ممارسـة دورهن القيادي، وأن تطوير علاقات عمل ناجحة مع الزملاء والعاملين والرؤساء والمحافظة عليها، والتركيز على ما هو مهم وأساسي في القيادة، والمحافظة عـلى قيم العمل من متطلبات النجاح الأساسـية، إضافة إلى أهميـة الإعداد لتولي المنصب القيادي والذي يتطلب الـذكاء المالي، مهارات التواصل، الخبرة، وأن يكون البكالوريوس هو الحد الأدنى للشـهادة المطلوبة لتولي أي منصب قيادي. من جانب آخر أشارت الدراسة إلى أن العزلة كانت من تبعات القيادة على المسـتوى الشـخصي والمهنـي، فحصول المرأة على منصب قيادي فقدت معه الكثير من الزميلات، وتسـبب في توتر العلاقات بسبب المنافسة

بين النســاء. واتفقت المشاركات على أن النساء يحاسبن أكثر من الرجال، وأن عليهن العمل ضعــف الرجل ليلفتن الانتباه لأدائهــن، وأن التحديات التي تواجهها المرأة ضعف تلك التي يواجهها الرجل ومن أبرزها الموازنة بين الحياة الأسرية والعمل.

وهدفت دراســة قامت بها ثابا (Thapa, 2009) بعنوان: «كيف يؤثر النوع الاجتماعي في عمليــة صنع القــرار» إلى التعرف على كيفيــة تأثير النوع الاجتماعــي في صناعة القرار، وأفصحت نتائج الدراســة عن ضرورة تغيــير الأيدولوجيات التقليدية التي تحافظ على أحد الجنسين تابعاً للآخر، والتي تعتبر أن وجود المرأة في صنع القرار لا يضمن مساهمتها في هذا المجال، وأنه يجب تمكين المرأة لتقليص الفجوة القائمة بين الجنسين في صناعة القرار.

أمَا جوقلو ووود (Jogulu & Wood, 2008) فقد قاما بدراسة بعنوان: «دراسة مقارنة لتقييــم كفاءة قيادة المرأة عبر الثقافــات المختلفة «والتي هدفت إلى المقارنة بين القيادات النسائية في الإدارة الوسطى في كل من ماليزيا وأستراليا، وكيف يتم تقييم القياديات في هاتين الدولتين، واشــتملت عينة الدراســة على (٣٢٤) من القيادات النســائية في الإدارة الوسطى في كل مــن أســتراليا وماليزيا، وتوصلت الدراســة إلى أن تقييم القياديــات يختلف اختلافاً كليــاً باختلاف العادات والتقاليد والقيم، وقد يعتمد على ثقافة المجتمع ومعتقداته بالدور المناسب للمرأة في هذا المجتمع، وخاصة في ماليزيا حيث لم ينظر إلى المديرات بأن أساليبهن التي اعتمدنها في القيادة فعالة مقارنة بالمديرات في أستراليا ولهذا فإنه من الضروري توخي الحذر عند تفسير نتائج الدراسات الغربية ومحاولة تطبيق تلك الدراسات في ثقافات أخرى.

وفي دراسة نوعية قام بها كل من قرو ومونتقومري (Growe & montgomery, 2008) بعنوان: «النساء ونموذج القيادة: سد الفجوة بين الجنسين» هدفت إلى الوقوف على أسباب صعوبة وصول المرأة للمناصب القيادية وما إذا كان الرجال أفضل من النساء كقادة بسبب نوعهم الاجتماعي، وقد أفصحت نتائج الدراسة عن كون النوع الجندري عائقاً للنساء اللاتي يتقلدن أو يطمحن إلى تقلد مناصب قيادية عليا، وأن المدارس تحت القيادة النسائية أثبتت مســتويات أداء عالية مقارنة بتلك التي تحت قيادة رجالية، فالمســتوى التعليمي للطلاب ومســتوى أداء المعلمين عال، كما أثبتت القيادة النســائية أنها عــلى قدر عال من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية، وأشــارت الدراسة إلى أن المرأة في المناصب القيادية تواجه العديد من

المعوقـات التي تؤثر على ممارســتها لمهامها القيادية لعل من أبرزهــا الافتقار إلى النموذج القدوة أو المرشــد الذي يمكن أن يحتذى به، والعزلــة وضغوط العمل الناتجة عن المنصب القيادي، وأكدت على أن الإرشاد أحد أهم إستراتيجيات التغلب على المعوقات التي تواجهها القيادات النسائية.

وفي ألمانيــا أجرى وولفــرام وزمــلاؤه (Wolfram & others, 2007) دراســة بعنوان: «الاحترام المهني للقادة من الجنسين: عوامل جندرية مؤثرة» هدفت إلى فحص أثر العوامل المرتبطــة بالنوع الاجتماعي على الاحترام المهني للقــادة، وقد طبقت على عينة مكونة من (١٢١) مرؤوســاً و(٨١) مديــراً ممن يعملون في المســتوى الإداري الإشرافي في (٣٤) منظمة أعمال ألمانية. وقد توصلت الدراســة إلى أن القيادات النســائية تتلقى احتراماً أقل من قبل اتباعهــن مقارنة مع زملائهن من القادة الذكور، كما تتلقى القيادات النســائية احتراماً أقل من أتباعهن مــن الذكور مقارنة مع الاحترام المهني الذي يتلقاه زملائهن من القادة الذكور من أتباعهم من الإناث، وأن المرؤوســين الذين لا يعطون أهمية لاختلاف قادتهم عنهم من حيث النوع يميلون إلى إظهار احترام أقل لقادتهم من النساء.

وقام كل من ليلجا ولوديكيس (Lilja & Luddeckens, 2006) بدراسة نوعية بعنوان: «المرأة في الإدارات الوســطى في ألمانيا والســويد وبريطانيا» هدفت إلى مقارنة تجربة المرأة في الإدارات الوســطى في كل من ألمانيا والســويد وبريطانيا، ودراســة أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول، حيث تمت مقابلة ثلاث نساء من كل دولة، وأفصحت نتائج الدراســة إلى أن أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوســطى في تلك الدول هو ضعف الدعم من القيادة العليا للمرأة، وسيطرة الرجال على المواقع القيادية العليا، والنظرة الدونية للعاملين تجاه المرأة، وعدم وجود دوائر عمل خاصة للنساء، والموازنة بين مســؤوليات المنزل والعمل، وتفضيل العاملين لقيادة الرجل، وأخيراً ضعف ثقة المجتمع في المرأة وقدرتها على شغل المناصب القيادية.

أمَّا دراســة دولار وزملائه (Dollar& others, 2006) بعنوان: «هل تعتبر المرأة النوع الأكـثر عدلاً؟ الفســاد ودور المــرأة في الحكومة» فقد هدفت إلى التعــرف على دور المرأة ومشــاركتها في المناصب الإدارية العليا، وتكونت عينه الدراســة من مجموعة عشوائية من النساء التي طابقت بعض المعايير في الدراسة (كالسن والحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية

والعملية وغيرها من الشروط). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المشاكل والصعوبات التي تواجهها المرأة هي ظاهرة التوزيع التقليدي للأدوار والتمثيل غير المتكافئ لدور المرأة في المراكز الإدارية العليا الحكومية، والتقليل من قيمة القدرات التي تمتلكها المرأة للوصول إلى هــذه المناصــب، وأنها إذا وصلت إلى هــذه المناصب فإنها تواجــه المعوقات الوظيفية التــي تحول دون ترقيتها ووصولهــا إلى المراكز الإدارية الأعلى وهي تعد ظاهرة عالمية، وإن اختلفت في الدرجة وفي المســار من بلد لآخر ومن ســياق لآخر إذ يتم عزل المرأة في المواقع القيادية عن القرارات المهمة، وأشارت النتائج إلى أن من أهم المشكلات التي تواجهها المرأة عنــد توليها للمناصــب القيادية العليا هو صعوبة الوثوق في القــرارات التي تتخذها، فهي حتى وإن كانت تعمل في مناصب قيادية عليا في الدولة يجب أن تلجأ إلى استشارة من قبل رجل أعلى منها رتبة وليس مرتبة.

وفي دراســة نوعية أجراها موكيلســتروم (Mockelstrom, 2003) بعنوان: «استعراض القيادة التربوية العليا: من خلال قصة حياه مستشارة تربوية» هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تســاعد على تولي امرأة موقع قيادي تربوي من خلال دراسة حالة لامرأة قيادية (مستشــارة تربوية) للتعرف على تاريخ تلك المرأة والوقوف على خبراتها ودورها في القيادة الأكاديمية كما أدركتها هي وعاشــتها، وكذلك العوامل التي ســاعدت على تميزها في منصبها القيادي، وذلك باستخدام سلسلة من المقابلات امتدت لأكثر من (١٨) شهراً، كما تم مراجعة أداء المستشارة لوظائفها في الجامعة والاجتماعات التي حضرتها لإضفاء طابع خاص ونظرة شــمولية أكبر للدراسة، وقد كشفت الدراسة عن الخبرة التي عاشتها تلك المرأة وأنها كانت نموذجاً حياً في أدائها للمهام والمسؤوليات التي تولتها، منضبطة ومحاورة، وقد نشأت وتربــت في بيئة ناضجــة وحققت الكثير من الإنجازات في حياتهــا المهنية، كما أنها أضافت معــاني أنثوية في القيادة، وأنه عــلى الرغم من التعارض بين وظيفتهــا الأسرية التي تعتمد الأفقية، وســلمها الوظيفي الذي يعتمد الرأسية، إلا أن مساندة زوجها، ودعمه لها وقدرتها واتجاهاتها كان لها دور كبير في تحقيق التوازن بين المسارين.

وفي عــام (٢٠٠٣م) قامــت كل مــن إيقــلي وكارلي Eagly & Carli بدراســة بعنوان: «مميزات القيادة النســائية، دراسة تقييمية للشواهد» هدفت إلى مراجعة الدراسات التي

أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول أنماط القيادة المختلفة، وخلصت الدراسة إلى أن الإناث يتفوقن على الذكور في بعض السمات القيادية، كما أكدت النتائج أن النساء يواجهن معوقات بسبب التمييز ضدهن وخاصة في بيئات العمل الذكورية، الأمر الذي يعوق تقدمهن الوظيفي ويحول دون ترقيتهن لمناصب قيادية أعلى، وقد انطلق هذا التمييز من الاعتقاد السائد بأن المناصب القيادية تتطلب سمات وخصائص شخصية لا توجد عند النساء، وأن سمات الأنوثة وخصائصها بعيدة عن صفات الذكور التي تتسم بالحزم والسلطة.

وأجرت كل من تيدرو وروذز (Tedrow & Rhoads, 1999) دراسة بعنوان: «دراسة نوعية لتجربة المرأة في المناصب القيادية بكلية المجتمع» للكشف عن الهوية القيادية للمرأة، وقد طبقت الدراسة على (٣٠) امرأة في مختلف المناصب القيادية بكلية المجتمع باستخدام أسلوب المقابلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الهوية القيادية للمرأة في كلية المجتمع جاءت كاستجابة لتوقعات المنظمة منها والتي تتوقع أن تمارس المرأة دورها القيادي بنفس الطريقة التي يمارسها الرجل، وأن القيادات النسائية استخدمن ثلاث إستراتيجيات في التعامل مع تلك التوقعات، فمنهن من استخدم إستراتيجية التبني حيث استخدمت السلطة بشكل كبير في ممارسة دورها القيادي، في حين تبنت بعض القيادات إستراتيجية الرفض حيث أرادت أن تمارس القيادة من منظورها هي لا كما يراد لها، وفئة ثالثة استخدمت إستراتيجية التصالح بحيث دمجت بين الأسلوب الذي تريده المنظمة منها وبين الأسلوب التشاركي التعاوني.

من الاستعراض السابق للدراسات السابقة التي تناولت القيادات النسائية، فإنه يمكن استخلاص ما يلي:

- تفاوتت الدراسات السابقة في جوانب متعددة سواء من حيث موضوعها أو مكانها أو زمانها أو نوع مجتمع الدراسة والعينة وحجمها. ركزت الدراسات على جوانب معينة من موضوع القيادات النسائية فمنها ما تناول قضية التمكين (البلوي وأحمد، ٢٠١٦م. الجارودي والمطيري ٢٠١٦م. الفايز، ٢٠١٤م. التيمة، ٢٠١٣م) وأخرى تناولت التحديات والمعوقات (المنقاش، ٢٠١٧. شرع، ٢٠١٦. الشميلان، ٢٠١٦. الرويس، ٢٠١٤ . أبو خضير، ٢٠١٢. الغامدي، ٢٠١٢. عزاز، ٢٠١١ . آل الشيخ، ٢٠١٣. الحديدي، ٢٠٠٦

Lilja. & Luddeckens, 2006. Dollar & others 2006. Hodges, 2016. 2017. Kalaitzi & others, 2017)، ودراســات تناولت الأسلوب القيادي للقيادات النسائية وخصائصها (المحاســنة والخرشــة، ٢٠١٥م. الخاروف والقضــاة، ٢٠٠٥م Barsh & Cranston, 2009. Gipson & others, 2017)، وأخــرى تناولــت العوامــل التي تدعم الدور القيادي وما أضافته المــرأة للقيادة (Chandler, 2011)، وأثر العوامل المرتبطة بالنوع الاجتماعي على الاحترام المهني (Wolfram& others, 2007)، ودور القيادات النسائية في صنع القرار الإداري وقيادة التغيير (رضوان، ٢٠١٠م. البدارين والقواســمه، ٢٠١٣م)، فيــما ركزت دراســات أخرى على تجربة المــرأة في المناصب القيادية (الحسين، ٢٠٠٤م. اشتية، ٢٠١٢م. Mockelstrom, 2003 Salas-Lopez, 2011 Al-Lamky, 2007. Delain-Hart, 2009. Tedrow & Rhoads, 1999).

- أن الدراســات التــي تناولت القيادات النســائية الســعودية بشــكل خاص ركزت عــلى قضايــا معينة كقضيــة التمكين (البلــوي وأحمــد، ٢٠١٦م. الفايــز،٢٠١٤م) والتحديات والمعوقات التي تواجهها القيادات النسائية عند ممارسة دورها القيادي (المنقــاش,٢٠١٧م. الرويــس، ٢٠١٤م. أبــو خضير،٢٠١٢م. الغامــدي،٢٠١٢م. آل الشيخ، ٢٠١٣م)، وجميعها طبقت على قطاع التعليم العالي.
- أوضح ت الدراســات أن نجاح وفاعلية القيادة النسائية يعتمد على ما تتمتع به من خصائص شــخصية ومؤهلات علمية وخبرات إدارية تؤهلهــا لاتخاذ قرارات صائبة، وكذلــك إمكانات اجتماعيــة كالقدرة على الموازنــة بين أعباء ومســؤوليات العمل ومتطلبات الظروف الاجتماعية، إضافة إلى دعم وتوجيه أصحاب القرار. (المحاســنة والخرشــة، ٢٠١٥م. الخاروف والقضــاة، ٢٠٠٥م. Salas-Lopez, 2011. Pflanz, 2011. Mockelstrom, 2003 .Al-Lamky، 2007. Barsh & Cranston, 2009. Delain-Hart, 2009).
- أفصحت الدراسات أن هناك عوامل تدفع المرأة لتبوء المناصب القيادية منها الطموح والدافعية، الشعور بالالتزام نحو المجتمع، الرغبة في المشاركة في عملية التغيير، وجود B شخاص دفعوهم للترشح للمنصب القيادي (المنقاش، ٢٠١٧م. الخاروف والقضاة، ٢٠٠٥م. Delian-Hart, 2009).

- أظهرت الدراسـات شـبه اتفاق بين المهتمين بقضايا المرأة عربياً ومحلياً حول قضية تمكين القيادات النسـائية (البلـوي وأحمد، ٢٠١٦م. الجـارودي والمطيري ٢٠١٦م. الفايـز، ٢٠١٤م. التيمة، ٢٠١٣م). ونشـير هنا إلى أن العوامـل الثقافية والأوضاع الإقتصادية والاجتماعية والتاريخية لها دور في تشكيل الإتجاهات وتغيرها وتطورها، إلى جانب العوامل الثقافية الأساسية المشتركة كاللغة والدين مما يفسر اشتراك بعض الإتجاهات والمواقف المحلية والعربية نحو القيادات النسائية.
- أظهرت الدراسـات السـابقة باختلاف البيئات التي طبقت فيها، سواءً ما طبق منها في الولايـات المتحدة الأمريكية، أو ألمانيا والسـويد وبريطانيا، أو عمان أو الأردن أو السعودية أن القيادات النسائية تواجه العديد من التحديات عند ممارستها لدورها القيادي.
- أشارت الدراسات السابقة إلى تنوع التحديات التي تواجه القيادات النسائية ما بين تحديات ثقافية، وتنظيمية، وشخصية، ومادية، وتحديات نقص التمكين، وتحديات تتعلـق بالـدور القيـادي، واختلفت في ترتيب تلـك التحديات مـن حيـث التأثير (Gipson & others, 2017. Kalaitzi & others, 2017. Hodges, 2016. المنقاش، ٢٠١٧م. الشميلان، ٢٠١٦م. شرع، ٢٠١٦م. الرويس، ٢٠١٤م. أبوخضير٢٠١٢م. آل لشيخ، ٢٠١٣م. الحديدي، ٢٠٠٦م).
- أظهرت بعض الدراسات أن القيادات النسائية أضافت بعداً أنثوياً للقيادة، يقوم على التعاون والمشاركة والعمل الجماعي، وأن القيادة النسائية قيادة ديمقراطية (Gipson & others, 2017 Chandler, 2011. المحاسنة والخرشة، ٢٠١٥م. رضوان، ٢٠١٠م).
- أن الدراسات السـابقة أسهمت بشكل كبير في تكوين تصور عن تقييم تجربة المرأة في المناصب القيادية التي تتناولها الدراسة الحالية.
- أن الدراسـات التي تناولت تجربة القيادات النسـائية هي دراسـات أجريت في بيئات تختلف عن البيئة السـعودية وتقييم النسـاء القياديات يختلـف اختلافاً كلياً باختلاف العـادات والتقاليد والقيم، وقد يعتمد على ثقافة المجتمع ومعتقداته بالدور المناسـب

للمرأة في هذا المجتمع كما أكدت عليه دراسة جوقلو وورد (Jogulu & Wood, 2008).

- جميع الدراســات التي تناولت تجربة المرأة في المناصب القيادية استخدمت المقابلة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.
- استعانت الدراســة الحالية بالدراسات الســابقة في تحديد مشكلة الدراسة والإطار النظري وبناء أداة الدراسة، وفي مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المعوقات والتحديات التي تواجهها القيادات النسائية.
- اختلفت الدراســة الحالية عن الدراســات الســابقة في خصوصيتهــا في تناول تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية، وفي استخدامها لأداتين لتحقيق أهداف الدراسة هما المقابلة والاستبانة، كما أن مجتمع الدراسة تناول القيادات النسائية في المناصب العليا، كما أنها الدراســة الوحيدة – على حد علم الباحثات – التي تناولت تأثير المناصب القيادية على المرأة السعودية القيادية.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع معلومات وبيانـــات عن ظاهرة أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة، وتحديد الوضع الحالي لهـــا، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مـــدى الحاجة إلى إحداث تغييرات جزئية أو أساســية. وقد اســتُخدم ثلاثة مداخل من مداخل المنهج الوصفي شملت ما يلي:

١. المدخـــل الوثائقي Documentary approach من خـــلال مراجعة المصادر الأولية التي تشمل قواعد المعلومات ومواقع شبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت) والمقالات والأبحاث والرسائل العلمية والكتب المؤلفة عن القيادة بشكل عام والقيادة النسائية وتجربتها بشكل خاص.

٢. مدخل دراســة الحالة Case study حيث تعد دراســة الحالة نوعاً من الدراســـات الوصفية، أو أسلوباً من أساليب البحث الوصفي، يزود الباحث ببيانات كمية وكيفية عن عوامل متعددة تتعلق بفرد أو منظمة. وتتضمن هذه البيانات جوانب شخصية وبيئية ونفســية وغيرها، مما يمكن الباحث من إجراء وصف تفصيلي متعمق للحالة موضوع الدراســة. كما يمكن أن يصل الباحث من خلالها إلى تعميمات تنطبق على الحالات المشـــابهة. واستخدم هذا المدخل لوصف وتصوير تجربة المرأة في المناصب القيادية بوضوح ولضمان أن أغلب التصورات الهامة المتعلقة بالبحث تم جمعها.

٣. المدخل المســحي Survey approach من خلال استبانة تم إعدادها وتطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولات عن رئاسة القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، تحت مسمى «مديرة فرع، مديرة الوحدة النسائية، المشرفة العامة على القطاع النسائي»، ويرجع اختيار مدينة الرياض لكونها تضم كافة أنواع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية التي يوجد بها أقسام أو فروع نسائية.

ووفقاً لإحصائية (١٤٣٧-١٤٣٨هـ) لإدارة الإحصاء بالوكالة المساعدة للدراسات، بوزارة الخدمة المدنية يبلغ عدد الجهات الحكومية التي لديها قطاعات نسائية تعمل بها نساء سعوديات وغير سعوديات في مدينة الرياض (٤٠) جهازاً حكوميًّا. وقد تواصل فريق البحث مع تلك الجهات للتأكد من وجود وظائف إشرافية قيادية نسائية، وتم استبعاد أربع جهات منها لعدم وجود تلك الوظائف فأصبح إجمالي مجتمع الدراسة (٣٦) قيادة نسائية، وقد طبقت الدراسة على جميع أفراد المجتمع ويوضح الجدول رقم (٤) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمداخل البحث:

الجدول رقم (٤)

توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمداخل البحث

مدخل البحث	العدد	النسبة المئوية
مدخل دراسة الحالة	٧	١٩٪
المدخل المسحي	٢٩	٨١٪
المجموع	٣٦	١٠٠٪

أدوات الدراسة:

جمعت الدراسة بين الأسلوبين الكمي والنوعي (Quantitative and qualitative methods) لجمع البيانات، وهو أسلوب يتيح استخدام أكثر من طريقة mixed or

(multiple methods) مما يساعد في زيادة مستوى المصداقية، وتقديم فهم أكبر للموضوع محل الدراسة، وبالتالي الاعتماد على نتائج البحث (Creswell, 2003).

أولاً: دراسة الحالة (المقابلة):

تـم اسـتخدام المقابلـة «Interview» كأداة لجمع المعلومات في دراسـة الحالة وهي «محادثة هادفة يقوم فيها شـخص بطرح مجموعة من الأسـئلة لشخص آخر بهدف جمع المعلومات حول موضوع معين يتم بحثه (Frey & Oishi, 1995)، وتم الاعتماد على أسلوب المقابلات شبه المنظمة «Semi Structured Interview» والتي يتم فيها مناقشة مجموعة من الأسـئلة المحددة مسبقاً بواسطة الباحث مع إتاحة قدر من المرونة للمستجيب بحيث يمكـن الخروج قليلًا عن النقاط المحددة لتوضيح نقاط أخرى تتصل بالموضوع بشـكل أكثر تفصيلاً (Yin, 1994. Gordon, 2007)، حيث قام فريق البحث ببناء اسـتمارة مكونة من مجموعة الأسـئلة بحيث يتم طرحها على كل قيادة نسائية تتم مقابلتها مع إتاحة قدر من المرونة للمسـتجيبة بحيث يتاح لها تغطية نقطة قبـل أخرى أو الخروج قليلًا عن موضوع السؤال لتوضيح وجهة نظرها بشكل أكثر تفصيلًا مع مراعاة أن تجيب عن كل الأسئلة.

١. نوع الأسئلة في استمارة المقابلة:

تختلف أنواع الأسئلة المستخدمة في تكوين استمارة المقابلة وفقاً لنوعية الإجابة المرغوب الحصول عليها من المشـارك، وعليه فقد تم اسـتخدام السؤال ذي النهاية المفتوحة Open Ended Question لما يتيحه من حرية للمشارك ولما ينتج عنه من معلومات غزيرة تغطي الجوانـب المختلفة من موضوع البحث (Pare, 1997)، وبذلك يتم إعطاء الحرية للقيادات النسـائية للاستفاضة في المعلومات وتوضيح رؤيتهن بشكل أكبر حتى تتمكن الباحثتان من تجميع قدر وافٍ من المعلومات.

٢. الأسلوب المستخدم في إجراء المقابلة:

عـلى الرغم مـن وجود العديد من أسـاليب إجراء المقابلات إلا أنـه وقع الاختيار على أسـلوب المقابلـة وجهاً لوجـه Face to face Interview، لما يتميز به هذا الأسـلوب من

مرونة ولما ينتج عنه من كمية معلومات ،فهو يتيح أحياناً تقديم معلومات لم يتم السـؤال عنها (Wimmer & Dominick, 1997)، كما يسـمح هذا الأسلوب لمن يجري المقابلة بأن يلاحظ ويستمع معًا، إضافة إلى أنه يضمن الفهم الصحيح للأسئلة من خلال شرح وتوضيح مـن يجري المقابلـة (Muise، Olson، 2007)، لكن مما يعاب عليه أنه يسـتهلك الوقت، وفي بعـض الأحيان قد يبتعد فيه المشـارك عن الموضوع الأسـاسي ويتطرق لمواضيع أخرى (Wimmer & Dominick،1997)، ولكن لتجنُّب ذلك روعي عند إجراء المقابلة أن يتسـم فريـق البحث بالتنظيم، وأن يتم شرح الهـدف من البحث بوضوح عند بداية المقابلة، وأن يتأكد الفريق من أن الأسئلة المطروحة تم فهمها بشكل صحيح من قبل من تتم مقابلتهم، وأن يتسم بالحيادية وعدم التحيز.

٣. المشاركون في دراسة الحالة:

يختلف حجم العينة في الأبحاث الكيفية عن الأبحاث الكمية، حيث تكون أصغر بكثير في الأبحـاث الكيفية، فتكرار المعلومة أو عدد مرات تواجدها لا أهمية له، فوجود المعلومة لمـرة واحدة يكون كافيـاً لتمثيلها، لأن الأبحـاث الكيفية تهدف للمعنـى والمدلول وليس التعميم، ونظراً لأن البحث الكيفي يهدف إلى الوصول لعمق البيانات فبالتالي تحليل عينات ذات حجم كبير يسـتهلك الوقت ولا يحقق الهدف، كما أن وجود الخبرة لدى المسـتهدفين بالمقابلة في دراسـة الحالة لا يسـتلزم عدداً كبيراً من الحـالات (Bone, 2013)، ولكن على الرغـم من ذلك لابد من مراعاة أن يتم تمثيـل وجهات النظر المختلفة في العينة لضمان أن أغلب المعلومات المهمة المتعلقة بالبحث تم جمعها، وغالباً ما تساعد فكرة التشبع النظري Theoretical saturation على تحديد حجم العينة وتعتمد هذه النظرية على وجود نقطة معينـة في مرحلـة جمع المعلومات لا يضيف عندها المزيد مـن جمع المعلومات الكثير إلى البحـث وبناء عليه يكون ما تم جمعه هو الحجم المناسـب للعينة (morse, 2000) وهذا ما تم في الدراسة الحالية حيث لم يتم تحديد حجم عينة المقابلة قبل جمع البيانات بل تم البـدء في المقابلات حتى لاحظ فريق البحث تكـرار المعلومات حيث كانت عملية مراجعة وتحليـل البيانـات متزامنة مع جمع البيانات فتوقف فريق البحـث عن إجراء المزيد منها وبالتالي بلغ حجم العينة في دراسة الحالة سبع حالات.

أما عن أسلوب اختيار العينة فقد تم استخدام أسلوب اختيار العينة الهادف purposive sampling وذلك بتطبيق دراسة الحالة على عينة عمدية معيارية، حيث تم تحديد معايير معينة لاختيارهم من العينة الأساسية منها:

١. حجم القطاع النسائي حيث اقتصرت على القطاعات الكبيرة التي يزيد عدد الموظفات فيها على ٤٠ موظفة.

٢. سنوات الخبرة للقيادات النسائية بحيث لا تقل عن ثلاث سنوات في الوظيفة القيادية الحالية.

٣. أن يمثلن قطاعات مختلفة.

٤. البروتوكول المتبع في دراسة الحالة:

البروتوكول في دراسة الحالة (CSP) عبارة عن مجموعة من المحددات التي تستخدم لبناء وتنظيم الإجراءات المستخدمة في دراسة الحالة، وقد أكد يين (Yin, 1994) على أهمية البروتوكول في دراسة الحالة؛ فهو يلخص الإجراءات التي تنظم عمل وسلوك الباحث قبل وأثناء وبعد دراسة الحالة. وحيث إن البروتوكول يكون أكثر فاعلية في حال شارك أكثر من باحث في الدراسة وذلك لضمان توحيد إجراءات جمع المعلومات وتحليلها فقد تم بناء بروتوكول لدراسة الحالة في الدراسة الحالية. يتناول الإجراءات المتبعة في المقابلة كما يلي:

أ. إجراءات قبل المقابلة:

- إعداد قائمة بالأسئلة التي يجيب عنها أفراد عينة البحث والتي تجيب بدورها عن أسئلة الدراسة.
- إجراء دراسة استطلاعية لمعرفة مدى سهولة ووضوح الأسئلة، وأوضحت الدراسة الاستطلاعية وجود بعض الملاحظات الواجب تلافيها في هذه الاستمارة من أجل إجراء المقابلات بشكل واضح للحصول على نتائج دقيقة، ومن هذه الملاحظات عدم وضوح بعض الأسئلة بشكل كاف أو لم يصل معناه مباشرة لمن يتم سؤاله، وبناءً على ذلك قام فريق البحث بتعديل الأسئلة غير الواضحة.

- الاتصال الشـخصي بالمشـاركات عبر الهاتـف لطلب مشـاركتهن وتعاونهن في إتمام الدراسة وذلك بشرح طبيعته وأهدافه، وأخذ موافقتهم المبدئية على المشاركة.
- إرسال خطاب رسمي للقيادات النسائية لطلب مشاركتها في الدراسة وذلك عبر البريد الإلكتروني.
- تحديد موعد المقابلة مع كل مشاركة والإطار الزمني لها.
- إرسال اسـتمارة المقابلة للمشـاركات عبر البريد الإلكتروني للاطلاع عليها قبل موعد المقابلة.

ب. إجراءات اثناء المقابلة:

أثناء إجراء المقابلة قام فريق البحث باتباع الإجراءات التالية:

- إعطاء المشاركة نبذة عن الدراسة والهدف منها.
- سؤال المشاركة عن مدى رغبتها في الإفصاح عن اسمها في البحث من عدمه، والتأكيد لها أنها في حالة عدم رغبتها فلن يتم الإشارة إليه في البحث.
- التأكيد للمشـاركة على أن المعلومات الواردة سـيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- أخذ موافقة المشاركة على تسجيل المقابلة.
- التأكيد للمشـاركة على أن المحتوى الموجود على شريط التسجيل سيتم تفريغه من قبل فريق البحث فقط
- التأكيد للمشـاركة على أن المعلومات الموجودة على شريط التسـجيل سيتم مسحها بعد الانتهاء من استخدامها.
- البدء في المقابلة المسجلة والتي استغرقت ٦٠-١٢٠ دقيقة.
- مراعاة عدم مقاطعة المشاركة وإعطائها الفرصة الكافية للإجابة عن السؤال.

ج. إجراءات بعد المقابلة:

بعد الانتهاء من إجراء المقابلة مع جميع المشاركات قام فريق البحث بالإجراءات التالية:

- قيام فريق البحث بتفريغ محتوى جميع المقابلات الموجود على شريط التسجيل.
- ترميز البيانات: حيث تمت قراءة سجل كل مقابلة، وتحديد المواضيع الرئيسية فيها، وتحديد نقاط التشابه والاختلاف بين المشاركات، ثم تم جمع المواضيع وتنظيمها على أساس القواسم المشتركة والغالبة في التجارب مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الشخصية، ومن ثم تم فهرستها في جداول. والهدف من هذه العملية التنظيمية تقديم عرض منطقي ومترابط للشواهد الواردة في تجارب القيادات النسائية. كما أن التحليل الموضوعي للتجارب يضمن الحفاظ على هوية المشاركات فهو لا يعطي وصفاً تفصيلياً لروايات المشاركات (Gordon، 2007).
- تحليل النتائج.

ثانيًا: الاستبانة:

لبناء الاستبانة تم الاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة والاستعانة بالباحثين والمتخصصين في مجال القيادة الإدارية للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة. وقام فريق البحث بالتواصل الشخصي مع جميع المشاركات عبر الهاتف لطلب مشاركتهن وتعاونهن في إتمام الدراسة من خلال تعبئة الاستمارة، وذلك بشرحِ طبيعتها وأهدافها، وإرسال الاستبانات إليهن عبر البريد الإلكتروني الخاص بهن حتى يتمكن من الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين لهن، وتم التذكير أكثر من مرة لعدد من المشاركات في الدراسة من خلال البريد الإلكتروني أو الهاتف، وقد بلغ عدد الاستبانات الصحيحة التي تم الحصول عليها (٢٥) استبانة بمعدل استجابة (٨٦٪). وقد تكونت الاستبانة من ستة أقسام وذلك كما يلي:

القسم الأول: البيانات الأولية.

القسم الثاني: تصور المرأة في المناصب القيادية لمفهوم القيادة الإدارية واشتمل على سؤال واحد فقط.

القســم الثالث: تهيئة القيادات النســائية للمنصب القيادي وشملت ست عشرة عبارة موزعة على بعدين هما مدى تهيئة القيادات النســائية للمنصب القيادي ومسوغات قبول الوظيفة القيادية الحالية وذلك كما يلي:

١. مدى تهيئة القيادات النسائية للمنصب القيادي وتضمن ست عبارات. وتم استخدام مقياس «نعم، لا» للإجابة عن تلك العبارات.

٢. مســوغات قبول الوظيفة القيادية الحالية وتضمن عشر عبارات. وقد اســتخدمت الدراسة في هذا القسم مقياس ليكرت وقام فريق البحث باستبدال المقياس الخماسي بمقيــاس رباعي التدرج وقد تراوح مدى الاســتجابة مــن ١ إلى ٤ كالتالي: (لا أوافق مطلقاً - لا أوافق - أوافق- أوافق تماماً).

القســم الرابع: مدى إســهام المرأة في تحقيق أهداف المنظمة وشملت تسعاً وعشرين عبارة وذلك كما يلي:

١. إسهامها على مستوى المنظمة وتضمنت ثماني عبارات.

٢. إسهامها على مستوى العمل وتضمنت إحدى عشرة عبارة.

٣. إسهامها على مستوى العاملين وتضمنت عشر عبارات.

وقد اســتخدمت الدراسة في هذا القســم مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة مدى ممارسة القيادات النســائية لأدوارهن القيادية من أجــل تحقيق أهداف المنظمة. وقد تراوح مدى الاستجابة من ١ إلى ٥ كما يلي «أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً».

القسم الخامس: تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية وشملت خمس عشرة عبارة وذلك كما يلي:

١. التأثير على المستوى الشخصي وتضمن سبع عبارات.

٢. التأثير على المستوى الاجتماعي وتضمن أربع عبارات.

٣. التأثير على المستوى المهني وتضمن أربع عبارات.

القســم الســادس: العوامل المؤثرة على ممارســة المــرأة لدورها القيــادي في الأجهزة الحكومية وشملت تسعاً وعشرين عبارة وذلك كما يلي:

١. العوامل التنظيمية وتضمنت أربع عشرة عبارة.

٢. العوامل الشخصية وتضمن سبع عبارات.

٣. العوامل الثقافية وتضمنت ثماني عبارات.

وقد اســتخدمت الدراسة في القسم المتعلق بتأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية والقســم المتعلق بالعوامل المؤثرة على ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية مقياس ليكرت وقام فريق البحث باستبدال المقياس الخماسي بمقياس رباعي التدرج، بغرض التأكد من استجابة المشاركات على كل عبارة، وذلك بناء على ملاحظة «بيرسون» التي يقول فيها: «إذا رأى الباحث أن الإجابة المحايدة من الإجابات المحتملة عن أسئلة الاستبانة، أو أن الموضوع جديد وغير مألوف للمشــارك، فإنه يستخدم المقياس الخماسي التدرج، أما إذا أراد الباحث ضمان استجابة المشارك، وكانت الإجابة المحايدة غير ضرورية لكون الموضوع مألوفاً للمشارك، فإنه يستخدم مقياس التدرج الرباعي» (Peterson, 2000: 65). وقد تراوح مدى الاستجابة من (١ إلى ٤) كما يلي (لا أوافق مطلقاً – لا أوافق – أوافق – أوافق تماماً).

صدق وثبات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثتان طريقتين للتأكد من صدق أداة الدراسة:

الصــدق الظاهري (المحتوى): تــم إجراء اختبار صدق المحتوى لأداة الدراســة، وذلك للتأكد من قدرتها وملاءمتها لقياس المتغيرات المطلوبة، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية مع ملحق يتضمن تحديداً للمشــكلة وأهداف الدراســة وتســاؤلاتها على مجموعة مــن أعضاء هيئة التدريب في قطــاع الإدارة العامة وقطاع المــوارد البشرية، وقد تم إجراء التعديلات المقترحة لتكون أكثر وضوحاً.

صــدق البناء: تم التأكد من صدق البناء عن طريق حســاب معاملات ارتباط بيرســون للعلاقة بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة، فكانت النتائج

المتعلقــة بصدق البناء للمحــور الثاني كما يتضح من الجدول رقــم (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور مدى تهيئة القيادات لمناصبها الحالية وكل بعد قد تراوحت بــين (٠,٥٢٢) إلى (٠,٨٨٢) وكانــت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مســتوى دلالــة (٠,٠١)، مــما يعني توفر الصــدق البنائي للمحور الثاني في الاســتبانة، وتدل معاملات الارتباط الداخلية على قوة التماسك الداخلي للمقياس ومن ثم تحقق صدق البناء للاستبانة.

جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور تهيئة القيادات لمناصبها الحالية والدرجة الكلية للمحور

أبعاد التهيئة	تهيئة القيادات لمناصبها الحالية	مسوغات القبول للمركز الحالي
الدرجة الكلية لمحور تهيئة القيادات النسائية	٠,٥٢٢	٠,٨٨٢

أمــا فيما يتعلق بصــدق البناء للمحور الثالث كما يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية إســهام المــرأة في المناصب القيادية في تحقيق أهداف المنظمة وكل بعد قــد تراوحت بين (٠,٦٨٨) إلى (٠,٨٤١) وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعني توافر الصدق البنائي للمحور الثالث في الاســتبانة، وتدل معاملات الارتباط الداخلية على قوة التماســك الداخلي للمقياس ومن ثم تحقق صدق البناء للاستبانة.

جدول رقم (٦)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور إسهام المرأة في المناصب القيادية في تحقيق أهداف المنظمة والدرجة الكلية للمحور

أبعاد إسهام المرأة في المناصب القيادية في تحقيق أهداف المنظمة	على مستوى المنظمة	على مستوى العمل	على مستوى العاملين
الدرجة الكلية لمحور إسهام المرأة في المناصب القيادية	٠,٦٨٨	٠,٨٤١	٠,٦٩٧

أمــا فيما يتعلق بصدق البناء للمحور الرابع كــما يتضح من الجدول رقم (٧) أن جميع معامــلات الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية وكل بعد قد تراوحت بين (٠,٦٩٤) إلى (٠,٩١٢) وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعني توافر الصدق البنائي للمحور الرابع في الاستبانة، وتدل معاملات الارتباط الداخلية على قوة التماسك الداخلي للمقياس ومن ثم تحقق صدق البناء للاستبانة.

جدول رقم (٧)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور تأثير المناصب القيادية على المرأة والدرجة الكلية للمحور

أبعاد تأثير المناصب القيادية على المرأة	التأثير على المستوى الشخصي	التأثير على المستوى الاجتماعي	التأثير على المستوى المهني
الدرجة الكلية لمحور تأثير المناصب القيادية على المرأة	٠,٩٠٦	٠,٦٩٤	٠,٩١٢

وفيــما يتعلق بصدق البناء للمحــور الخامس كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي وكل بعد قد بلغت في بعد العوامل التنظيمية (٠,٨٥٤) وفي بعد العوامل الثقافية (٠,٦٢٥) وكانــت جميع الارتباطــات في هذين البعديــن موجبة ودالة إحصائياً عند مســتوى دلالة (٠,٠١)، أما بعد العوامل الشخصية فقد بلغ معامل الارتباط (٠,٤٥١) وكان الارتباط موجباً ودالاً إحصائياً عند مســتوى دلالة (٠,٠٥) مــما يعني توافر الصدق البنائي للمحور الخامس في الاستبانة، وتدل معاملات الارتباط الداخلية على قوة التماسك الداخلي للمقياس ومن ثم تحقق صدق البناء للاستبانة.

جدول رقم (٨)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي والدرجة الكلية للمحور

أبعاد العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي	العوامل التنظيمية	العوامل الشخصية	العوامل الثقافية
الدرجة الكلية لمحور العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي	٠,٨٥٤	٠,٤٥١	٠,٦٢٥

وقـد تم التحقق من ثبات الاسـتبانة وذلك من خلال إجراء اختبـار قبلي (Pre-Test) حيث تم تطبيقها على عينة عشـوائية بلغ عددهـا (٨) موظفات، وذلك للتأكد من وضوح العبارات وسهولة تعبئة الاستبانة.

كما تم التحقق من مؤشر تحقق الثبات للأداة من خلال حسـاب مؤشر ثبات التجانس الداخلي للاسـتبانة باسـتخدام صيغة معامل الارتباط ألفاكرونباخ (Cronbach›s Alpha) وقد تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ Cronbach›s Alpha) لاستبانة الدراسة حيث بلغ حوالي (٠,٧٦) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي.

إجراءات جمع البيانات:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، قامت الباحثتان بتطبيقها ميدانياً من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من القيادات النسائية في الجهات الحكومية في مدينة الرياض.

تحليل البيانات:

بعـد جمع البيانـات تم فرزها وتحويـل البيانات الوصفية إلى بيانـات كمية. وقد تم ترميـز وحـدات القياس في كل من: الجـزء الثاني من المحور الثاني من الاسـتبانة والمتعلق بمسـوغات القبول للمنصب القيادي الحـالي، والمحور الرابع من الاسـتبانة والمتعلق بتأثير المناصـب القيادية على المـرأة القيادية، والمحور الخامس من الاسـتبانة والمتعلق بالعوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي، كما يلي: أوافق تماماً (٤)، أوافق (٣)، لا أوافق (٢)،

لا أوافق مطلقاً (١) وتم اســتخدامها كوســيلة احتكام عند وصف البيانات من خلال قسمة المــدى (٣) على أعلى قيمة (٤/٣) ليصبح الطول الفعلي للخلية في مقياس ليكرت = (٠,٧٥) ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٩) (العمر، ٢٠٠٤ : ١٢٧).

جدول رقم (٩)

خلايا محور تهيئة القيادات للمنصب القيادي الحالي، ومحور تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية، محور العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي

الخلية	بدايتها	نهايتها	درجة الموافقة
الأولى	١	١,٧٥	لا أوافق مطلقاً
الثانية	١,٧٦	٢,٥	لا أوافق
الثالثة	٢,٥١	٣,٢٥	أوافق
الرابعة	٣,٢٦	٤	أوافق تماماً

أما المحور الثالث من الاستبانة والمتعلق بمدى إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكوميــة في تحقيق أهداف المنظمة، فقد تم ترميز وحــدات القياس كما يلي: دائماً (٥)، غالبــاً (٤)، أحيانــاً (٣)، نــادراً (٢)، أبداً (١) وتم اســتخدامها كوســيلة احتكام عند وصف البيانــات من خلال قســمة المدى (٤) على أعلى قيمــة (٥/٤) ليصبح الطول الفعلي للخلية في مقياس ليكرت = (٠,٨) ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (١٠) (العمر،٢٠٠٤: ١٢٧).

الخلية	بدايتها	نهايتها	الحالة
الأولى	١	١,٨٠	أبداً
الثانية	١,٨١	٢,٦٠	نادراً
الثالثة	٢,٦١	٣,٤٠	أحياناً
الرابعة	٣,٤١	٤,٢٠	غالباً
الخامسة	٤,٢١	٥,٠٠	دائماً

وقد تم تحليل بيانات الدراسة بواسطة الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المعروف (SPSS)، ونظراً لصغر حجم عينة الدراسة وعدم توافر شرط التوزيع الطبيعي فقد تم استخدام الاختبارات اللا معلمية، وعليه فقد تم حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص وصفات عينة البحث كالعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الوظيفية وسنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي وعدد الموظفات تحت إشراف القيادات والمرتبة الوظيفية.
- التكرارات والنسب المئوية لإجراء التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة والتعرف على استجابات أفراد العينة للمحور الأول المتعلق بمفهوم القيادة الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة، وللتعرف على نسبة تحقيق أفراد العينة لأهداف المنظمة، وللتعرف على الجزء المتعلق بتوقعات المنظمة من ممارسة المرأة بدورها القيادي بنفس الطريقة التي يمارسها الرجل.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجراء التحليل الوصفي لبقية محاور الدراسة، وهي تهيئة القيادات النسائية لتولي مناصبها الحالية، ومدى إسهام المرأة القيادية في تحقيق أهداف المنظمة، وتأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية، والعوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي، ومن ثم ترتيبها بحسب انطباقها على عينة الدراسة، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات المحور الواحد.
- اختبار كروسكال - واليس لمعرفة اختلاف مدى إسهام المرأة القيادية في تحقيق أهداف المنظمة لأفراد العينة باختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية.
- اختبار كروسكال - واليس لبيان اختلاف تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية لأفراد العينة باختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية.
- اختبار كروسكال - واليس لبيان اختلاف العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي لأفراد العينة باختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية.

الفصل الرابع
تحليل البيانات

في هذا الفصل سنلقي الضوء بشكل مفصل على عرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداتي الدارسة من خلال استعراض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم عرض وتحليل إجابات وآراء العينة عن أسئلة الدراسة.

أولاً: تحليل نتائج دراسة الحالة (المقابلات الشخصية)

١. الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

يوضح الجدول رقم (١١) وصف عينة الدراسة التي طبقت عليها دراسة الحالة حسب الخصائص الديموغرافية، حيث تكونت عينة الدراسة من سبع قيادات نسائية، جميعهن يرأسن القطاعات النسائية في منظماتهن، ويمثلن أجهزة حكومية مختلفة، تراوحت أعمارهن ما بين (٣٦ و٦٠) سنة، خمس منهن متزوجات وست مشاركات لديهن أبناء، واحدة من القيادات تحمل درجة البكالوريوس واثنتان حاصلتان على درجة الماجستير، وأربع منهن حاصلات على درجة الدكتوراه، كما تفاوتت سنوات الخبرة لديهن في الوظيفة القيادية الحالية ما بين ثلاث وست سنوات، ويزيد عدد الموظفات اللاتي يشرفن عليهن على خمسين موظفة، وذلك على النحو التالي:

المشاركة رقم (١):

تبلغ من العمر سبعاً وأربعين سنة، متزوجة ولديها أكثر من أربعة أبناء، حاصلة على درجة الماجستير، خبرتها الوظيفية أكثر من إحدى وعشرين سنة بشكل عام، ثلاث سنوات منها في المنصب القيادي الحالي، وتشرف على أكثر من خمسين موظفة، وهي على المرتبة الثالثة عشرة.

المشاركة رقم (٢):

تبلغ من العمر خمساً وخمسين سنة، مطلقة وليس لديها أبناء، حاصلة على درجة البكالوريوس، ولها أكثر من ست وعشرين سنة خبرة في وظيفتها بشكل عام، ثلاث سنوات منها في المنصب القيادي الحالي، وتشرف على خمسين موظفة، وهي على المرتبة الرابعة عشرة.

المشاركة رقم (٣):

تبلغ من العمر ثمانياً وخمسين سنة، متزوجة ولديها أبناء، حاصلة على درجة الدكتوراه، تجاوزت سـنوات خبرتها الوظيفية إحدى وعشرين سـنة بشـكل عام قضت منها أكثر من خمـس سـنوات في المنصب القيادي الحالي، وتشرف على أكثر مـن مائة موظفة، وهي على المرتبة الخامسة عشرة.

المشاركة رقم (٤):

تبلغ من العمر ثمانياً وأربعين سـنة، متزوجة ولديها أبناء، حاصلة على درجة الماجستير، تجاوزت سـنوات خبرتها الوظيفية إحدى وعشرين سـنة بشـكل عام قضت منها أكثر من خمس سـنوات في المنصب القيادي الحالي، وتشرف على خمسين موظفة. وهي على المرتبة الثالثة عشرة.

المشاركة رقم (٥):

تبلغ من العمر سبعاً وخمسين سنة، متزوجة ولديها أبناء، حاصلة على درجة الدكتوراه، تجاوزت سنوات خبرتها الوظيفية ستاً وعشرين سنة بشكل عام، قضت منها أكثر من خمس سـنوات في المنصب القيادي الحالي، وتشرف على أكثر من مائة وخمسين موظفة، وهي على المرتبة الممتازة.

المشاركة رقم (٦):

تبلغ من العمر ثمانياً وثلاثين سـنة، مطلقة ولديها أبناء، حاصلة على درجة الماجسـتير، تجاوزت سـنوات خبرتها الوظيفية إحدى وعشرين سـنة، بشـكل عام قضت منها أكثر من ثلاث سنوات في المنصب القيادي الحالي، وتشرف على أكثر من مائة وخمسين موظفة، وهي على المرتبة الرابعة عشرة.

المشاركة رقم (٧):

تبلغ من العمر ثمانياً وخمسين سنة، متزوجة ولديها أبناء، حاصلة على درجة الدكتوراه، تراوحت سنوات خبرتها الوظيفية بين ١٦ و٢٠ سنة، بشكل عام قضت منها أربعَ سنوات في المنصب القيادي الحالي، وتشرف على أكثر من مائة وخمسين موظفة، وهي على مرتبة أستاذ مشارك.

الجدول رقم (١١)

الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الخصائص		التكرار
العمر	٣٦-٤٠ سنة	١
	٤٦-٥٠ سنة	٢
	٥١ سنة فأكثر	٤
المجموع		٧
الحالة الاجتماعية	متزوجة	٥
	مطلقة	٢
المجموع		٧
عدد الأبناء	ليس لدي أبناء	١
	من ١-٣ أبناء	٢
	أربعة أبناء فأكثر	٤
المجموع		٧
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١
	ماجستير	٢
	دكتوراه	٤
المجموع		٧
سنوات الخبرة الوظيفية	١١-١٥ سنة	١
	١٦-٢٠ سنة	١
	٢١-٢٥ سنة	٣
	٢٦ سنة فأكثر	٢
المجموع		٧
الخبرة في المنصب القيادي الحالي	من ٢ إلى ٤ سنوات	٤
	٥ سنوات فأكثر	٣
عدد الموظفات	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٣
	من ١٠١ إلى ١٤٩ موظفة	١
	١٥٠ موظفة فأكثر	٣
المجموع		٧
المرتبة الوظيفية	أستاذ مشارك	١
	المرتبة الثالثة عشرة	٢
	المرتبة الرابعة عشرة	٢
	المرتبة الخامسة عشرة	١
	المرتبة الممتازة	١
المجموع		٧

٢. تصور المرأة في المناصب القيادية لمفهوم القيادة الإدارية بشكل عام والقيادة النسائية بشكل خاص:

في مطلــع مقابلتنا مع القيادات النســائية طلبنا منهن الحديــث عن تصورهن لمفهوم القيادة الإدارية بشــكل عام والقيادة النســائية بشــكل خاص، لاســتدراج تعبيرات تلقائية للصــورة التي يحملنها لمفهــوم القيادة وللمعاني التي يســبغنها عليها، بهدف الوقوف على مدى وعي القيادة النســائية الحالية بمفهوم القيادة، ونظرتهن إلى القيادة النســائية بشكل خــاص وما إذا كانت تختلف عن مفهوم القيادة بشــكل عــام. ويوضح الجدول رقم (١٢) الأفكار الرئيســة التي اتضحت من اســتجابات المشــاركات حول تصورهــن لمفهوم القيادة بشكل عام والقيادة النسائية بشكل خاص.

الجدول رقم (١٢)

استجابات القيادات النسائية حول تصورهن لمفهوم القيادة الإدارية بشكل عام والقيادة النسائية بشكل خاص

الموضوع	استجابات المشاركات
مفهوم القيادة بشكل عام	تأثيــر على العاملين، إلهــام الآخرين، القدرة على اتخــاذ القرار، رؤية ورســالة، تحديد الأهــداف، تحفيز العاملين، توجيه العاملين، تنســيق الجهــود، يختلف باختلاف المرحلة التي يمر بهــا القائد في المنظمة، القيادة التقليدية والقيادة التطويرية
مفهوم القيادة النسائية	لا فرق فيه بين امرأة ورجل في القيادة، القيادة تكاملية، إثبات جدارة المرأة السعودية، التمكين، تحمل قدراً عالياً من خصائص المرأة.
أهم ما يميز المرأة القيادية	الــذكاء، الدقة، الاهتمام بالتفاصيل، القدرة على التحمل، إدارة أكثر من مهمة فــي نفس الوقت. تفهم احتياجات المرأة. الإخلاص والبعد عن المجاملات. الأسلوب التشاركي في القيادة

لقد قدمت المشــاركات القيادة بأساليب متشابهة ركزت في مجملها على أن القيادة هي التأثــير في العاملين وإلهامهم والحصول على أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وكان من رواياتهن حول ذلك:

«القيادة هي التأثير على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة»

«القيادة هي إلهام الآخرين وتحفيزهم، واستخراج أفضل ما لديهم، لديها رؤية ورسالة وتقود العاملين معها لتحقيق هذه الرؤية والوصول إلى ذلك الهدف»

«تحديد أهداف المنظمة ومن ثم قيادة فريق العمل لتحقيق هذه الأهداف»

«هي قدرة الشخص على التأثير واتخاذ القرار وتوجيه الموظفين بالشكل الصحيح»

«القيادة أداة للتأثير في سلوك الأفراد الذين يعملون في تنظيم معين وتنسيق جهودهم لبلوغ النهايات المنشودة للمنظمة»

وترى إحدى المشاركات أن مفهوم القيادة عند الممارسة يختلف عما نقرؤه، وأنه يختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها القائد في المنظمة، ففي بداية تولي القائد لوظيفته القيادية يبرز المفهوم التقليدي للقيادة من توجيه وتحفيز للموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مؤكدة أن القائد في هذه المرحلة يتعرف على موظفيه وإجراءات العمل ومشاكله وتحدياته؛ وتأخذ منه تقريباً (٨٠٪) من وقته، وتليها المرحلة الثانية وتأتي بعد فترة محددة لا تتعدى السنتين من تولي القائد لوظيفته وهي القيادة التطويرية حيث يبدأ القائد العمل على إحداث نقلة نوعية في المنظمة ولدى جميع العاملين فيها، وفي هذه المرحلة يتقلص دور القيادة التقليدية ليصل إلى (٢٠٪) بينما يتزايد دور القيادة التطويرية ليصل إلى (٨٠٪) من وقت القائد.

«لمفهوم القيادة من وجهة نظري الشخصية شقان: الأول المفهوم التقليدي كيف توجه موظفيك وتحفزهم وتقودهم لتحقيق أهداف المنظمة وهذه في بداية المرحلة تأخذ ٨٠٪ لأن القائد يتعرف على الأشخاص وهم يتعرفون عليه وعلى أسلوبه، كما يتعرف على إجراءات العمل والمشاكل الموجودة. والشق الثاني: القيادة التطويرية كيف أحدث نقلة نوعية في المنظمة وفي حياة الأشخاص الموجودين فيها، وهنا تصبح القيادة التقليدية (٢٠٪) والتطويرية (٨٠٪)»

ومع اتفاق المشاركات على أن مفهوم القيادة واحد لا فرق فيه بين امرأة ورجل إلا أن بعض المشاركات أضفن أبعاداً أخرى لمفهوم القيادة النسائية، حيث أكدت إحداهن على

أن القيادة النســائية في المملكة العربية الســعودية تحديداً ليســت مجرد تأثير في الآخرين لتحقيــق الأهداف فحســب، بل يتزامن مع هذا التأثير أن تثبــت للمجتمع أنها قادرة على القيادة وأن ما تحتاجه هو الثقة في قدراتها ومنحها الفرص، حيث قالت:

«إن القيادة النسائية في المملكة العربية السعودية ليست مجرد تأثير وأن أقود العاملين معي لتحقيق أهداف المنظمة فقط، لكن أيضاً أن أثبت للمجتمع جدارة المرأة الســعودية في المناصب القيادية وهذه مســؤولية كبيرة على عاتق جميع القيادات النســائية، أن تثبت للمجتمع أن المرأة قادرة أن تقود، ثقوا فيها، وسلموا لها قيادة، وستقود المنظمة بأفضل ما يكون»

وتؤكد مشاركة أخرى أن التمكين يعد بعداً أساسياً في مفهوم القيادة النسائية، فبالإضافة إلى الأدوار القيادية الأساســية للقيادة بشــكل عام من تحفيز وتأثــير يظهر التمكين وبقوة ليكون دوراً أساسياً من أدوار تلك القيادات.

«القيــادة النســائية يجب أن يكــون في ذهنها دائماً قضية التمكــين، وهي قضية ملحة بالــذات في مجتمعنا، فلابد من أن يمكن الآخــرون، ولابد من إعطائهم صوتاً، وقد كان هذا من أهم أهدافي حين توليت الوظيفة القيادية الحالية»

وذكرت إحدى المشاركات أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة النسائية أولها نمط يحاول إثبات الذات وإثبات كفاءة المرأة فيتخطى كثيراً ويخرج عن فريق العمل.

«أنــت قائــد في منظومة وهنالــك قيادة عليا لهــذه المنظومة مهمتي هــي أن أدعمه وأســاعده لتســيير العمل بالمنظمة وتحقيق الأهداف وليســت مهمتــي أن أثبت أن المرأة أفضل من الرجل»

أمــا النمط الثاني من وجهة نظرها فهو نمط يفهــم دوره كقيادي بغض النظر عن نوعه الاجتماعي.

«كونك تقلدت هذا المنصب القيادي ينبغي أن تتعاملي كقائد بغض النظر عن نوعك»

والنمط الأخير نمط تنفيذي ملتزم.

«نمــط تنفيذي بدرجة مزعجة لا يريد الخروج عن أي شيء، ويريد أن يكون ملتزماً بكل شيء، وهذا شيء جيد، ولكن أنا لست مشرفة مع احترامي للمهام الإشرافية ولكنني قائد»

كــما أكدت المشــاركات على أن القيادة تكاملية بين الرجل والمــرأة كل بما يتميز به من خصائــص وصفات تميزه عن الآخر، فالمرأة تمتلك الخصائص اللازمة للقيادة وتقدم النموذج تلو الآخر في الأداء المتميز شأنها في ذلك شأن الرجل، وأن القيادة النسائية تحمل قدراً عالياً مــن خصائص المرأة وتفضيلاتها التي هي في جوانب عديــدة لا تتماثل مع خصائص الرجل وتفضيلاته، كما أنها وبتأثير هذه الخصائص أصبحت تقدم نموذجاً وأسلوباً جديداً في القيادة قائماً على التعاون والمشاركة:

«لا يوجــد قيــادة رجالية وقيادة نســائية فالقيادة واحدة ضابطهــا الأداء، وهي قيادة تكاملية، كل بخصائصه وميزاته»

«القيــادة هي القيادة ســواء مع رجل أو امرأة، وفي رأيي أن المــرأة لديها جوانب كثيرة يمكن أن تضيفها لمفهوم القيادة، لذلك القيادة تكاملية بين المرأة والرجل»

«القيادة النسائية لا تختلف عن مفهوم القيادة بشكل عام، فالقيادة لا ترتبط بجنس أو فئة عمرية أو ثقافة معينة، ونحن في ميدان العمل لا ننظر لنوع القائد إنما ننظر للوظيفة نفسها»

وأشــارت المشــاركات إلى أن من أهم ما يميز المــرأة القيادية ذكاؤهــا، دقتها، اهتمامها بالتفاصيل، قدرتها على التحمل، وإدارة أكثر من مهمة في نفس الوقت. وتفهمها لاحتياجات المــرأة. وإخلاصهــا وبعدها عن المجاملات. وميلها إلى اســتخدام الأســلوب التشــاركي مع موظفاتها.

«المرأة لا تقود المرأة فقط، المرأة تقود المرأة والرجل، والعمل النســائي أثبت في مواقف كثــيرة دقة المــرأة واهتمامها بالتفاصيل والذي يعده البعض عيبــاً، لكن الدقة في التفاصيل تخرج العمل بشكل أكثر ثباتاً واستدامة من مجرد العموميات وإخراج العمل بشكل عام»

«المرأة دقيقة وتهتم بالتفاصيل ومخلصة، وكون مشــاركة المرأة في المناصب القيادية في الشركات على مســتوى العالم بنسبة ثلاث سيدات فأكثر يرفع من معدل مستوى الكفاءة في الإنتاج فهذا دليل على أن القيادة النسائية أضافت لمفهوم القيادة بخصائصها وأسلوبها»

«من أهم المزايا التي تميز المرأة أن لديها القدرة لأن تدير أكثر من مهمة في نفس الوقت وأن تستوعب أكثر من موضوع بتفاصيله في الوقت نفسه، ولديها القدرة على الموازنة بين عدة نشاطات وبرامج مع عدة إدارات في وقت واحد، إضافة إلى العلاقات الإنسانية التي تهتم بها المرأة بشكل كبير»

«المرأة لديها مستوى عال من الذكاء، قادرة على التعامل مع جميع المستويات، ولديها قدرة على التحمل، ويغلب عليها القيادة التشاركية».

«وجود العنصر النسائي أضاف جوانب معينة للعمل، فالمرأة أكثر قدرة من الرجل على تقدير الظروف وأكثر تفهماً لظروفها واحتياجاتها»

«نحن ندخل إلى الموضوع بشكل مباشر لا يوجد لدينا المجاملات الموجودة عند الرجال بشكل كبير»

«المرأة تميل إلى التشاركية أكثر من الرجل»

٣. تهيئة القيادات النسائية للمنصب القيادي:

وفي إطار مقابلتنا مع القيادات النسائية طلبنا من المشاركات أن يروين ظروف اختيارهن لتولي الوظيفة القيادية الحالية، وما إذا كان هناك معايير معينة تمت بناء عليها عملية الاختيار، ومسوغات قبولهن لتلك الوظيفة ومدى تهيئتهن لها واستعدادهن للقيام بمهامها، ويوضح الجدول رقم (١٣) الأفكار الرئيسة التي وردت في استجابات القيادات النسائية حول ذلك.

الجدول رقم (١٣)

استجابات القيادات النسائية نحو معايير الاختيار ومسوغات القبول ومدى تهيئتها لممارسة مهام الوظيفة القيادية

الموضوع	استجابات المشاركات
معايير اختيار القيادات الحالية	لا يوجد معايير مكتوبة، لا أعلم، الخبرة، التدرج الوظيفي، المؤهل العلمي، انطباع القيادة العليا، الدورات التدريبية، معايير أخرى مثل السمات الشخصية وأسلوب التعامل مع الآخرين.
مسوغات القبول بالوظيفة القيادية الحالية	تأكيد الذات، إثبات الجدارة، تحقيق الطموح، تبوء المكانة الاجتماعية اللائقة، إيماني بقدراتي وخبراتي، رغبتي في المشاركة في عملية التغيير، رغبتي في تعزيز مكانة المرأة، وظيفتي القيادية من مكتسبات المرأة السعودية، حب المغامرة والمخاطرة، امتلاك المهارات القيادية، فرص التطوير، اطلاعي على طبيعة العمل، المزايا الوظيفية. قبول مشروط.
مدى تهيئة القيادات الحالية للممارسة الوظيفة القيادية	لم تتم تهيئتي، عدم الحصول على التدريب المناسب، دور القيادة السابقة، فرص التعلم، غياب الإجراءات الواضحة، المدة بين إعلامي بالتكليف وممارسة المهام فعليًّا قصيرة جدًّا، وقت أطول لفهم الأمور، صعوبات وأخطاء، الانتماء إلى نفس المنظمة، الإسهام في تأسيس القسم، التهيئة الذاتية.

واتفقت جميع المشاركات عدا واحدة على أنه ليس هناك معايير واضحة أو مكتوبة حول عملية الاختيار، غير أنهن أجمعن على أن الخبرة والتدرج الوظيفي والمؤهل العلمي ربما كانت أحد هذه المعايير.

«تقلدت مناصب تتطلب مهارات قيادية، لذا فالخبرة والتدرج في تولي المسؤوليات كان سبباً في اختياري»

«لا أعلم سـببَ اختياري لهذه الوظيفة وربمـا كان لتاريخي الوظيفي حيث تدرجت في الكثير من المناصب والإدارات»

«ربمـا لعب المؤهل العلمـي دوراً في اختيـاري حيث كنت من أوائـل الحاصلات على الماجستير في التخصص مقارنة بالمرشحات اللاتي كن معي»

وتؤكد إحدى المشاركات أن انطباع القيادة العليا عنها ربما كان سبباً في اختيارها حيث قالت:

«انطباع القيادة العليا عني كان جيداً»

بينـما ذكرت إحدى المشـاركات أنه تم اختيارها بناء عـلى معايير واضحة وموثقة منها التـدرج الوظيفي والخبرات التراكمية، الأداء الوظيفي، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية التـي التحقت بهـا. ومعايير أخرى غير ظاهرة ولا يمكن الحصـول عليها من خلال الوثائق إنما يتم استقاء معلوماتها من الآخرين كالسمات الشخصية وأسلوب التعامل مع الآخرين.

«نعم هناك معايير لشـغل الوظيفة الحالية، منها: التدرج الوظيفي، الخبرات التراكمية، الأداء الوظيفي، المؤهل العلمي، التجارب، المستندات التي تثبت خبراتك مثل عدد الدورات التي حصلت عليها، وهذه معايير ظاهرة. ولكن هناك معايير غير ظاهرة مثل سؤال الآخرين عن السمات الشخصية وأسلوبها في التعامل وغيرها لأنها لا تكون مثبتة بالوثائق»

وحول مسـوغات قبول القيادات النسـائية لوظائفها القيادية الحالية، اتضح من خلال إجابات المشـاركات أن المرأة تبذل جهوداً كبيرة في سعيها نحو التطور والتقدم بهدف تأكيد ذاتهـا وإثبات جدارتها وتحقيق طموحها وتبوء المكانة الاجتماعية اللائقة، وإيمانها بقدراتها وخبراتهـا ورغبتها في المشـاركة في عملية التغيير، إضافة إلى رغبتهـا في تعزيز مكانة المرأة، واعتبرت إحداهن أن الوظيفة القيادية التي كلفت بها تعدُّ من مكتسبات المرأة السعودية

«هـذه المـرة الأولى التي تتقلـد فيه امرأة هـذا المنصب، وأنا أعتبر هـذا المنصب من مكتسبات المرأة السعودية، فهذا منصب للمرأة وليس للوزارة»

«كنت أول امرأة تتقلد هذه الوظيفة وحين وافقت عليها أردت أن أصنع مكاناً للمرأة»

«شعوري بالمسؤولية جعلني أقبل بها»

«الشـخص في قمة الهرم لديه إمكانية وقدرة ورغبة في التغيير، كما أن لدي القدرة على القيادة بسـبب المناصب القيادية التي تقلدتهـا والخبرات التي مررت بها فلم أتردد إطلاقاً في أن أقبل بها»

كـما أكدت اثنتان من المشـاركات عـلى أن المخاطرة والرغبـة في التحديات كانت من مسوغات قبولهن للوظيفة القيادية الحالية،

«هذه الوظيفة شرف لي، كما أنني أحب تحدي نفسي، ودائماً أرفع من سقف التوقعات منها»

«أحب المغامرة والمخاطرة، والعمل القيادي إما أن تتقبليه بتحدياته أو أن تدعيه»

وتؤكد إحدى المشـاركات أن امتلاكها للمهـارات القيادية منذ الصغر لم يجعلها تتردد في قبول الوظيفة القيادية الحالية:

«شـعرت أن لدي القدرة على القيادة، فقد عشت في بيت أهلي منذ صغري قائدة وربما كان لكوني الأخت الكبرى دور في ذلك، ولكن بشهادة الجميع أمتلك مهارات القيادة»

بينما أكدت مشـاركة أخرى أن حداثة القطاع النسائي واطلاعها على طبيعة العمل فيه، بالإضافة إلى المزايا الوظيفية كان ذلك من مسوغات قبولها.

«القطاع حديث النشـأة نوعاً ما لذلك فـرص التطوير فيه كبيرة، كما أن معرفتي بالقطاع ساعدت في قبولي، فالمهام والأهداف واضحة بالنسبة لي، والميزات الوظيفية التي منحتني إياها الوظيفة ومن أبرزها أنني ان انتقلت من الكادر الذي كنت عليه إلى كادر المراتب العليا»

وعلى الرغم من مسـوغات القبول السـابقة إلا أن اثنتين من المشـاركات كان قبولهما للوظيفة القيادية مشروطاً، حيث طلبت إحداهن أن تكون شريكاً فعلياً لا شـكلياً في صنع سياسـات المنظمة وتوجهاتها، بينما كان شرط المشاركة الأخرى بأن تحصل على الدعم التام من القيادة العليا.

«إذا أردتني كمشرفة حضور وانصراف، وأن أتأكد من التزام الموظفات فأنا أعتذر، أما إذا أردتموني شريكاً في صنع سياسات المنظمة وتوجهاتها فأنا معكم، فوافقوا على ذلك وبالفعل تحقق لي ذلك»

«حين هاتفني مديري بشأن التكليف قلت له: إذا وعدتني بأن تقف معي فأنا مستعدة، فتــولي المرأة للقيادة قد يتطلب مزيــداً من الدعم الخاص لتلافي مثبطــات البيئة المحيطة والعوامل الاجتماعية والعائلية المختلفة»

وعن تهيئتهن لتولي الوظيفة القيادية الحالية، أجمعت المشــاركات عدا واحدة على أنه لم تتم تهيئتهن لوظائفهن القيادية الحالية.

«كل وظيفــة إداريــة قيادية تحتاج إلى تأهيل بغض النظر عن مســتواها، وحين توليت هذه الوظيفة لم يتم تهيئتي لها»

«لكم أن تتخيلوا أنه حتى التأشير على الخطاب كنت أتساءل كيف سأقوم به»

«لم يكن هناك مسار وظيفي واضح لي بأنني سأنتهي بكوني مديرة فرع نسائي»

«لم تتم تهيئتي نهائياً حتى إنني توقعت أن تكون القيادة الجديدة من خارج المنظمة»

ورغم أهمية التدريب في تهيئة القيادات لممارســة مهامهــا وأدوارها القيادية، نجد أن جميع المشاركات عدا واحدة يؤكدن على عدم حصولهن على التدريب المناسب ليتمكن من أداء تلك المهام والأدوار.

«لم يكن هناك تدريب سابق لممارسة مهامي القيادية»

«لم ألتحق بأي برامج تدريبية تؤهلني للمنصب الحالي، ولكن بعد أن استلمت الوظيفة بــدأت في تحديــد احتياجاتي التدريبية والالتحاق بالبرامج، كنــت أتمنى أن تم تدريبي قبل ممارسة مهامي»

«لم يكن هناك تدريب سابق للوظيفة الحالية»

«الشيء الذي ينقصني وأرجو وجوده لدى القيادات المســتقبلية هو التأهيل في الجانب القيادي فأنا لم أتلق أي تدريب»

كما أكد عدد من المشاركات أن غياب الإجراءات الواضحة كان سبباً وراء تخبطها في البداية.

«لم يكن هناك إجراءات واضحة مكتوبة أو شفوية لكيفية أداء العمل»

«لم تتــم تهيئتي للمكان بدليل أني امضيت ســنة كاملة من عملي في الوظيفة الحالية لم تكن المهام ولا الإجراءات واضحة فيها»

«عندمـا اسـتلمت المكان كان هنـاك أمور ماليـة لم أتعامل معها قط فالأمـور المالية وإجراءاتها والصرف والسلف كلها كانت جديدة وبدأت أعلم نفسي»

في حين أكدت بعض المشـاركات أن القيادة السـابقة أتاحت لها فرص التعلم وممارسة القيادة في أحيان كثيرة مما كان له أثر في إعدادها كقيادة بديلة.

«القيادة السـابقة اتاحت لنا كموظفات فرص ممارسـة القيادة فكنا ننوب عنها في كثير من الأحيان»

«القيادة السابقة أعدتني بطريقة غير مباشرة للقيادة، فقد كانت بمثابة المرشد لي خلال حياتي الوظيفية»

«القيادة السابقة كانت قدوتي واعدت صف ثانٍ من القيادات»

وعند سـؤال المشـاركات عن المدة بين إعلامهن بالتكليف وممارسة المهام فعلياً، جاءت استجاباتهن لتؤكد قصر تلك المدة. ومن رواياتهن:

«لم أعلم بالتكليف إلا قبل يوم واحد من تاريخه»

«كانت المدة بين تكليفي بالوظيفة القيادية وبين ممارسة مهامها الفعلية خمسة أيام فقط»

«الفترة بين إبلاغي وتقلدي للوظيفة كانت ثلاثة أيام فقط»

«لم يكن هناك وقت كاف لفهم العمل وكنت سأضع لوحة (مدير تحت التمرين)»

«المدة بين إبلاغي بتكليفي بالوظيفة القيادية الحالية وبين ممارسة مهامها الفعلية ثلاثة أيام تقريباً»

«بلغوني بتكليفي قبل أسبوع من ممارسة المهام»

غياب التهيئة للقيادات النسـائية جعلهن يمارسـن مهامهن القيادية باستخدام أسلوب التجربـة والخطأ، وأخذ منهن وقتاً طويلا لفهم العمل. وأكدت إحدى المشـاركات أنه على الرغم من اطلاعها على طبيعة العمل مع القيادة السـابقة إلا أن ممارسـة العمل القيادي مختلفة تماماً.

«واجهنا الكثير من الصعوبات، أخطأنا وتعلمنا، ومررنا بمآزق كثيرة»

«غلطت غلطات في بداياتي، أمور كثيرة كنت أعتقد أنها صحيحة ولكنني اكتشــفت مع الوقت أنها ليست كذلك»

«ثلاثة أشهر قضيتها وأنا أتعلم وكان أحد الزملاء بمثابة المرشد لي لفهم العمل»

«نعم كنت مطلعة على طبيعة العمل في وقت القيادة الســابقة ولكن الإدارة والقيادة مختلفة تماماً»

«عدم التهيئة جعلتني آخذ وقت أطول لفهم الأمور وفي اتخاذ القرارات»

وفي الوقــت الــذي أكدت فيه المشــاركات عدم تهيئتهــن للوظيفة القياديــة ذكرت إحدى المشــاركات أن القيــادة العليــا في منظمتها عملت على تمريرها عــلى إدارات معينة حتى تكون جاهزة لهذا المنصب، كما عملت على إلحاقها ببرامج تدريبية تمهيداً لتكليفها بالوظيفة القيادية:

«القيادة العليا مررتني على محطات معينة حتى أكون جاهزة لهذا المنصب، بعدها جاء ترشيحي للمنصب القيادي الحالي»

«أرسلتني جهتي للالتحاق ببرنامج أكسفورد للقيادة قبل تقلد المنصب الحالي ولو لم يكن لديهم نية لترشيحي لما أرسلوني لهذا البرنامج»

كما رأت ثلاث من المشــاركات أن كونهن ينتمين إلى نفس المنظمة، أو ممن ســاهم في تأسيسها ساعدهن في فهم العمل في وظيفتهن القيادية بشكل أسرع.

«أنا ممن أسس هذه المنظمة وأعرف تفاصيل العمل فيها، وبالتالي عندما مسكت الإدارة كان لدي معرفة بجميع الأمور المتعلقة بها»

«التدرج الوظيفي في نفس المنظمة ســاعدني كثيراً، فأنا ابنــة الميدان، ونظراً لخصوصية القطاع فقد ساعدني ذلك كثيراً»

«أنا جزء من هذا المكان، وأعرفه جيداً، فلم أواجه أي مفاجآت»

وعــلى الرغم من التهيئة المهمة على مســتوى المنظمة للقيادات والتي افتقدتها جميع المشاركات، أشارت إحدى القيادات إلى الدور الكبير الذي لعبته في تهيئة نفسها.

«شــخصياً كنــت أعمل على نفسي منذ عدت مــن البعثة، شــاركت في لجان ومؤتمرات وعملت في مراكز خاصة، أسست لجاناً وأمسكت رئاسة جمعيات، وكل هذه الأمور ساعدتني حين توليت الوظيفة القيادية الحالية»

١. إسهام القيادات النسائية في تحقيق أهداف المنظمة:

وحول مدى إسهام القيادات النسائية في تحقيق أهداف المنظمة، والأدوار القيادية التي لعبتها تلك القيادات لتحقيق الأهداف، والمقومات التي ساعدتها على ذلك، وأبرز التحديات التي واجهتها في طريقها لتحقيقها، يوضح الجدول رقم (١٤) اســتجابات القيادات النسائية حول ذلك.

الجدول رقم (١٤)

استجابات القيادات النسائية حول مدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة

الموضوع	استجابات المشاركات
نسبة تحقيق الأهداف	٨٠ ٪ ،٨٥٪ ،٩٠٪، ١٠٠٪.
الأدوار القيادية التي لعبتها القيادات النســائية لتحقيق أهداف المنظمة	أدوار قيادية على مستوى المنظمة: وضوح الرؤية والأهداف للعاملين، رسم الخطط التنفيذية.
	أدوار قيادية على مستوى العمل: تفويــض الصلاحيات، خلق بيئة عمــل داعمة، المواءمة بين الخطط وبين تغيرات ســوق العمــل واحتياجاته، توزيع المســؤوليات، التوجيــه الدائم للموظفات، تحليل مشــكلات العمل، توضيح الأدوار والتوقعات، تقســيم العمل وتوزيع المســؤوليات. عقد اجتماعات دورية مع الموظفات، العمل في حدود الموارد، استقطاب الكوادر.
	أدوار قيادية على مستوى العاملين: تأهيل وتطوير الموظفات، إشــراك الموظفات في صنــع القرار، إعطاء الموظفات الثقة فــي قدراتهن، تفهم وضع الموظفات وتلبية احتياجاتهن، تحفيز الموظفات، مراعاة مبدأ العدالة والمساواة. تشجيع العمل الجماعي، تبني مبادرات الموظفات.
مقومات النجاح	الدعم الأســري، معرفة المرأة باحتياجات المرأة، فريــق عمل داعم، دعم الإدارة العليا. الإيمان بقيمة العمل، حب الوطن. الولاء للمنظمة.
التحديات	إثبــات الوجود، الحصول على نفس الصلاحيــات التي ينالها زميلي الرجل، معارضة بعض الزميــلات، عدم وجود مرشــد أو نموذج قيادي نســائي يحتذى بــه، ضعف ومحدودية التراكم المعرفي والعملي في تجربة المرأة القيادية، الشخصيات الصعبة، الإعلام، الزوج.

تفاوتت نسـبة تحقيق القيادات النسـائية لأهداف منظماتهن ما بين (٨٠٪) و(١٠٠٪)، ويرجع ذلك لاختلاف طبيعة عمل الأجهزة الحكومية التي ينتمين إليها.

«في ظـل التحديـات التي نواجههـا بحكم طبعة عملنـا أعتقد أننا حققنـا (٨٠٪) من الأهداف»

«حققنـا تقريباً (٨٥ ٪) مـن أهدافنا، وهناك اجتماعات ربع سـنوية نناقش فيها مدى تحقق الأهداف وجوانب القصور»

«أعتقد أننا حققنا أكثر من (٩٠٪) من الأهداف التي وضعتها المنظمة»

ويرتبـط تحقيق أهداف المنظمة بسـنوات الخبرة لدى القيادة النسـائية حيث أكدت إحدى المشاركات ذلك بقولها:

«أمضيت أربع سـنوات، وأفضل سـنة حققت فيها أهداف المنظمة هي هذه السـنة، وأستطيع أن أقول إنني حققت (١٠٠٪) من أهداف المنظمة المنوطة بالقسم النسائي»

وذكرت المشاركات عدداً من الأدوار القيادية التي لعبنها وأسهمت في تحقيقهن لأهداف المنظمة، وقد تم تصنيفها وفقاً لاستجاباتهن إلى ثلاثة مستويات:

أدوار قيادية على مستوى المنظمة وتضمنت وضوح الرؤية والأهداف للموظفات، ورسم الخطط التنفيذية،

«رؤية واضحة وهدف واضح لقيادة الفريق نحوه»

«خطتنا واضحة فقد وضعنا خطة إستراتيجية لعشر سنوات، ثم تنفيذية سنوية»

أدوار قيادية على مستوى العمل وتضمنت تفويض الصلاحيات، خلق بيئة عمل داعمة، المواءمة بين الخطط وبين تغيرات سوق العمل واحتياجاته، توزيع المسؤوليات على الموظفات، التوجيـه الدائـم للموظفات في حال لم يتم إنجاز العمل في وقته، تحليل مشـكلات العمل، توضيح الأدوار والتوقعات للأفراد العاملين تحت إشراف القيادة النسـائية، وتقسيم العمل وتوزيع المسـؤوليات. عقد اجتماعات دورية مع الموظفات لإطلاعهن على المسـتجدات في المنظمة، والعمل في حدود الموارد المتاحة، واستقطاب كوادر من منظمات محلية.

«أفوض الصلاحيات لذلك حين أتغيب عن العمل موظفاتي لديهن القدرة على تولي زمام الأمور»

«دائماً أقول الأشياء التي لا أضيف لها ينبغي ألّا تمر علي»

«نعمل دائماً على المواءمة بين التغيرات في سوق العمل وبين خططنا»

«عملت على استقطاب كوادر محلية ذوات خبرات ومهارات»

«أعمل على حل الإشكاليات التي كانت تؤثر على العمل»

«عقد اجتماعات دورية مع موظفاتي ساعد بشكل كبير في إلمام الجميع بما هو حاصل في المنظمة»

«نعمل دائماً في حدود الموارد المتاحة لدينا»

أدوار قيادية على مستوى العاملين وتضمنت تأهيل وتطوير أداء الموظفات، إشراك الموظفات في عملية صنع القرار كل فيما يخصه، إعطاء الموظفات الثقة في قدراتهم وفرص لاستخدامها، تفهم وضع الموظفات وتلبية احتياجاتهم بما لا يتعارض مع مصلحة العمل، تحفيز الموظفات ومراعاة مبدأ العدالة والمساواة بينهم. وتشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل، تبني مبادرات الموظفات، وكان من رواياتهن حول ذلك:

«تأهيل وتدريب مستمر للموظفات في المنظمة، كل حسب موقعه»

«أشرك موظفاتي في وضع الخطط»

«عززت في موظفاتي أنهن متخذات قرار؛ لأن وضع كل موظفة في حدود معينة وروتين معين يقتل العمل»

«دعم وتشجيع العاملين معي ومن ذلك إطلاق عدد من الجوائز التحفيزية»

«أنا موضوعية وعادلة في العمل وكانت موظفاتي دائماً يقولون لي إن شعارك المساواة في الظلم عدالة»

«تشكيل فرق العمل وكل فريق يعرف مهامه، ونعمل على توزيع المسؤوليات»

«أتبنى مبادرات موظفاتي»

٤. المقومات التي أسهمت في نجاح القيادات النسائية في ممارسة دورهن القيادي:

وعن المقومات التي أسـهمت في نجاح القيادات النسـائية في ممارسة دورهن القيادي، فقد أجمعت المشـاركات أن الدعـم الأسري «الوالدين، الـزوج، الأولاد» كان من أهم تلك المقومـات، كـما أن معرفة المرأة باحتياجات المرأة سـهل التعامل معهـا، إضافة إلى فريق العمـل الداعم، ودعم الإدارة العليا. وإيمان القيادات بقيمة العمل وحب الوطن، وولائهن للمنظمة التي يعملن بها.

«توفيـق رب العالمين أولاً ثم فريق العمل الذي أعمل معه، ودعم الأسرة ودعم القيادة العليا»

«استعداد العاملين معي ودعمهم للتغيير وتقبلهم له»

«إحسـاسي بأني مدعومة من قيادتي كان يسـاعدني ويشـعرني بالأمان ويسـاعدني على مواجهة التحديات»

«معرفتي لاحتياجات المرأة وما تعاني منه»

«أنا همي هم وطن وليس هم وزارة»

«شغفي بهذا المكان وولائي الكبير له»

كما أن قبول المهام الموكلة إليها أياً كانت، والعمل على تنفيذها بطريقة إبداعية كان من مقومات النجاح لبعض المشاركات.

«لم أرفض مهمة قط ولم أؤديها بطريقة عادية»

كما أشارت إحدى المشـاركات إلى أن استخدام الأسلوب القيادي المناسب للمرحلة التي تمر بها المنظمة كان مهما.

«اسـتخدمت أسلوب مختلف عن أسـلوب القيادة النسائية السـابقة ليس لخلل فيه، ولكن لأنه خدم مرحلة معينة، ففي المرحلة التأسيسية كان الأسلوب المستخدم من القيادة النسـائية السـابقة ناجحاً جداً، ولكن عندما توليت الوظيفة القياديـة الحالية كان أغلب العاملين في المنظمة على دراية بالعمل، وهذه المرحلة تحتاج نمط مختلف»

٥. التحديات التي تواجه القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية:

لا تخلــو أي وظيفة من التحديات وعن التحديات التي واجهتها القيادات النســائية في وظيفتهن القيادية الحالية فقد ذكرت إحدى المشاركات أن إثبات الوجود كان من أبرز تلك التحديات فكونها امرأة فهي تبذل جهداً ووقتاً ضعف ما يقوم به زميلها الرجل.

«زميــلي الرجل لا يتطلب منه أن يبذل نفس الجهد والوقت الذي أبذله فنحن نصل إلى نفــس النتيجة ولكنــي أبذل جهداً ووقتاً مضاعفاً لذلك، فالشــخص الذي يرى الجهود دائماً يفــترض في زميــلي أن يكون أفضل منــي، لذلك هذا يحتم على أن أثبــت أنني أفضل وهذا الشيء أرهقني كثيراً»

كما أشارت إحدى المشاركات إلى أن من التحديات التي واجهتها هي الحصول على نفس الصلاحيات التي ينالها زميلها الرجل والذي يحمل نفس مسماها الوظيفي.

«المؤسســة تفترض أن يأخذ من هم في نفس المســتوى الإداري نفس الصلاحيات بغض النظــر عن النوع الاجتماعــي لذلك في حالات كثيرة كنت أقــول: توقف هذه ضمن حدود صلاحياتي وليســت من صلاحياتك، فتطلب الأمر مني نضالاً وكفاحاً ولكنه مغلف بالاحترام وفي سياق عمل مؤسسي»

وتشــير بعض المشــاركات إلى أنهن واجهن تحدياً واضحاً في بداياتهن تبلور في المعارضة الشــديدة التي واجهنها من بعض الزميلات غير أنها قلت بشــكل كبير أو تلاشت مع مرور الوقت.

«واجهت معارضة في البداية من البعض، وبعد أن تبين أســلوبي في العمل، خفت بشكل كبير»

كما رأت إحدى المشاركات أن تحقيق رضا الجمهور من أكثر التحديات التي تواجهها.

«تحقيق رضا الجمهور من أكثر التحديات التي نواجهها»

ويعد عدم وجود مرشــد أو نموذج قيادي نســائي يحتذى به من التحديات التي أكدتها استجابات بعض المشاركات.

«كنـــت أرجــو أن يكون هناك من مد يده لي في البداية لأتعلم منه، لم أجد من يقف إلى جانبي، توقعت من القيادة السابقة أن تمدني بأي معلومة لكن أبداً لم أحصل على أي شيء، للأسف لم يكن لدي مرشد أو نموذج أحتذي به، فقد تعلمت بنفسي»

«عدم وجود نموذج يحتذى به في القيادة النسائية»

وتضيــف إحدى القيادات النســائية أن ضعف ومحدودية التراكــم المعرفي والعملي في تجربة المرأة القيادية تحدي لجميع القيادات الحالية»

في حين أكدت إحدى المشاركات أن التعامل مع الشخصيات الصعبة من التحديات التي واجهتها.

«التعامل مع الشــخصيات الصعبة تحدي ويأخذ وقت للتعرف على شخصياتهم وكيف أتعامل معهم»

وبرز الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي كأحد التحديات التي واجهتها إحدى المشاركات حيث لعب دوراً سلبياً تجاهها.

«الإعلام الذي مارس دوراً سلبياً تجاهي، لذلك عملت على تجاهل جميع وسائل التواصل الاجتماعي وكانت فقط بشكل رسمي»

كما كان الزوج أحد التحديات التي واجهتها إحدى المشــاركات في بداياتها، ولكنه تلاشى مع مرور الوقت، فوصولها إلى هذه الوظيفة القيادية جعله يتخوف من تبعاتها على مستوى الأسرة.

«في البدايــة زوجي الذي كان يؤمن بهيمنة الذكورة، حيث كان يتوجس أنني ســأمارس دوري القيادي في المنزل وسأكون صاحبة القرار، ولكنني تغلبت على ذلك، حيث كنت دائماً أحاول الظهور بأنني أقل مما وصلت إليه، وكلما زادت مهامي ومســؤولياتي كلما حاولت ألا أظهــر ذلك في البيت، فحتى لو كنت قيادية ناجحة، فإنا ما زلت زوجة وأمًّا، كما أنني كنت أستشيره كثيراً، والآن هو من أكثر الداعمين لي»

٦. تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية:

وحول سـؤال القيادات النسـائية عن تأثير الوظيفة القيادية الحاليـة عليهن، تبين من اسـتجاباتهن أن المناصب القيادية أثرت عليهن على ثلاثة مسـتويات، وتشـمل التأثير على المستوى الشخصي، التأثير على المستوى الاجتماعي، والتأثير على المستوى المهني.

ويوضح الجدول رقم (١٥) تأثير المناصب القيادية الحالية على القيادات النسـائية على المستويات الثلاثة كما وردت في استجابات القيادات النسائية.

الجدول رقم (١٥)

استجابات القيادات النسائية حول تأثير المناصب القيادية الحالية على القيادات النسائية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني

نوع التأثير	استجابات المشاركات
تأثير القيادة على المستوى الشخصي	اكتسـاب مهارات، إدارة الوقت، التعامل مع الأنماط الشـخصية المختلفة، مهـارات التواصـل، الموضوعية. اكتشـاف مهارات كامنـة. مواجهة نقاط الضعف. ضغط نفسي، تأثير على الأسرة، ترتيب الأولويات،
تأثير القيادة على المستوى الاجتماعي	العلاقات الاجتماعية، المشـاركة في الأنشـطة الاجتماعية، مكانة مرموقة، قدوة، مرجع للاستشارة، تعريف الناس والمسؤولين بي. قيود اجتماعية
تأثير القيادة على المستوى المهني	الخبرات، التواصل المهني، التعامل مع المجتمع الرجالي، صلاحيات التغيير، الحد من النشاط الخارجي

- **تأثير القيادة على المستوى الشخصي:**

أكدت المشاركات في الدراسة أن الأثر الذي تركته الوظيفة القيادية عليهن على المستوى الشـخصي كبير، وقد جـاء إيجابياً على أكثر من جانب، إذ أكسـبتهن مهارات معينة كإدارة الوقـت ومهارة التعامل مع الأنماط الشـخصية المختلفة ومهـارات التواصل، والموضوعية.

وجعلت البعض يكتشــف مهارات كامنة لديه. ويتخلص من بعض نقاط الضعف لديه أو مواجهتها. وكان من رواياتهن حول ذلك:

«القيادة جعلتني أعرف نفسي، ماذا أمتلك، وماذا ينقصني، وقد أكسبتني مهارات كثيرة مثل التواصل»

«كنــت هادئة ومســالمة ولكن العمل القيــادي فجر لدي قدرات كانــت كامنة وصقل شخصيتي وعلمني الموضوعية»

«كنت خجولة في بداياتي لدرجة أنني كنت أرفض الذهاب للاجتماعات فالقيادة أظهرت الجانــب الجريء مني، وقوتني، فعلى المســتوى الشــخصي أصبح هناك قوة في الشــخصية لاحظها من حولي، مما زاد من ثقتي في نفسي»

«المكان منحني قوة في شخصيتي وفي مهاراتي الشخصية»

«أنــا عاطفية جــدًّا بطبيعتي، ولا أريد أن يغضب مني أحد، وكنــت أعتقد أن هذا هو الأسلوب السليم، ولكن المكان غير فيَّ هذه الناحية العاطفية وأصبحت أكثر حزماً»

غير أن الوظيفة القيادية الحالية أثرت عليهن ســلباً في بعض الجوانب وقد تفاوتت من قيادة لأخرى، حيث أشارت إحداهن إلى أن مسؤولية المكان جعلها تحت ضغط نفسي كبير حيث قالت:

«الإحســاس العالي بالمسؤولية، فأنا لا أنام ودائماً أســأل نفسي هل أديت الواجب الذي أحمله أم لا»

وتتفق معها مشاركة أخرى بقولها:

«أصبحت ٢٤ ساعة أفكر بالعمل، حتى لو كنت مريضة وأستحق إجازة، لا أتمتع بها»

أما فيما يتعلق بتأثير الوظيفة القيادية الحالية على الأسرة فقد أكدت إحدى المشاركات أن أسرتها لم تتأثر كثيراً لأنها استطاعت أن تعيد ترتيب وقتها وأولوياتها مؤكدة أن:

«عامــل الوقت الذي تقضيه مع أسرتك وأولادك ليــس بالعامل المؤثر، المؤثر هو ما يتم في هذا الوقت»

بينما أكدت مشاركة أخرى أن وظيفتها الحالية أثرت على أسرتها سلباً بالذات فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي لأبنائها عما سبق.

«جاءت وظيفتي الحالية على حســاب الأسرة كثيراً، فقد تأثر مســتوى تحصيل أبنائي في المدارس عما سبق»

وتتفق معها مشــاركة أخرى فالوظيفة الحالية بالإضافة إلى تأثيرها الإيجابي أثرت ســلبا على اسرتها مؤكدة أن أولوية العمل جعلها تقصر في حق اسرتها حيث قالت:

«ضغط العمل يؤثر على مهامي الأسرية كطاقة وكاهتمام، والإشكالية هي أولوية العمل لأنــك في الأسرة هناك من يقــوم ببعض مهامك وهناك من يعــذرك في حالة التقصير ولكن العمل أنت مطالبة بأدائه ولن يعذرك أحد»

وترى إحدى المشــاركات أن المنصب الحالي كان مصــدر إزعاج لعائلتها، وأدى إلى ظهور بعض الممارسات المزعجة ممن حولها كطلب الواسطة.

«المنصب الحالي كان مصدر إزعاج وضغوط على عائلتي والثمن لم يكن سهلاً»

واستطردت:

«طلب الواسطة كان مزعجاً بشكل كبير وتسبب لي بالإحراجات»

- **تأثير القيادة على المستوى الاجتماعي:**

إلى جانــب التأثير الشــخصي، أثرت الوظيفــة القيادية الحالية على القيادات النســائية إيجاباً على المســتوى الاجتماعــي حيث أثرت علاقاتهن الاجتماعية مــع أناس من مختلف الميادين والقطاعات والمناطق، وفتحت لهن آفاقاً واسعة للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، كما أنها منحتهن مكانة مرموقة في المجتمع وجعلتهن قدوة يحتذى بها ومرجعاً للاستشارة، كما أسهمت في تعريف الناس والمسؤولين بهن.

«توســعت دائــرة علاقاتي، وتعرفت على عــالم آخر خارج الوزارة مــن مختلف الجهات الحكومية الأخرى»

«رحلاتي لمناطق المملكة التي فرضها عملي أثرت على بشكل إيجابي، حيث توسعت دائرة علاقاتي وصداقاتي واكتشفت أن المشترك بيننا أكثر من المختلف»

«المنصب ذاته له صيته في المجتمع فحقق لي مكانة مرموقة»

«أمسى من حولي ينظرون لي كقدوة ومصدر ثقة»

«أصبحت اليوم مستشارة العائلة فكثير ممن حولي يرجعون إلي في أمور كثيرة على الرغم من أنني لم أكن كذلك قبل تولي الوظيفة الحالية»

«معرفة الناس بي، وكذلك المسـؤولون يتعرفون عليك وعلى طريقتك في التفكير، وممكن لو ظللت في وظيفتي السـابقة أربعين عاماً ما كنت سأصل إلى ما وصلت إليه خلال سنواتي في وظيفتي الحالية»

على جانب آخر أكدت بعض المشاركات أن الوظيفة الحالية فرضت عليهن قيودًا اجتماعية:

«فـرض المنصب الحالي علي التزاماً أخلاقياً ومعنوياً انعكس حتى على طبيعة علاقاتي مع من حولي، فكل كلمة أتفوه بها أو تصرف يحتسب علي»

«المنصب فرض علي قيوداً اجتماعية»

«المنصب فرض علي قيودًا معينة ففي وسـائل التواصل الاجتماعي مثلاً لابد من مراعاة منصبي لأن الناس تفسر كل كلمة، وحتى تعاطيك مع الأمور تصبح مختلفة»

كما تسببت لهن بالعزلة الاجتماعية في المنظمة:

«سـبب لي عزلة اجتماعية حيث كنت موظفة اجتماعية بشكل كبير ولكن المكان فرض علي عزلة اجتماعية داخل المنظمة»

«أمسـت الزميلات أكثر تحفظاً معي، وأمسوا يجاملونني بشكل كبير وهذا مزعج خاصة إذا كانت المجاملة ليست بمكانها»

- **تأثير القيادة على المستوى المهني:**

وفي سياق الحديث عن تأثير القيادة على المستوى الاجتماعي أكدت القيادات أن الموقع أتاح لهن فرصاً للتطور الذاتي والتجدد المسـتمر، وسـمح لهـن بالتواصل مع قيادات أخرى في كافـة الجهـات والقطاعات، كما فتح لهن آفاقاً للتعامل مـع المجتمع الرجالي. ومنحهن صلاحية التغيير.

«الخبرات التي مررت بها، فما كنت أكتسـبه في سـنتين أو ثلاث، اكتسبته في أسبوع مع هذه الوظيفة، فكل يوم يمر علي أكتشف فيه شيئاً جديداً»

«التواصل المهني مع قيادات في مختلف المؤسسات والهيئات»

«فتح لي المنصب الحالي آفاقاً للتعامل مع المجتمع الرجالي»

«أمسى لدي صلاحيات التغيير، فالأمور التي كنت أعاني لتغييرها أصبحت سـهلة بعد أن مسكت المكان، فأصبحت بحكم مكاني قادرة على إحداث التغيير عن قرب وليس بالسماع»

في حين أكدت إحدى المشاركات أن الوظيفة الحالية حدت كثيراً من نشاطاتها الخارجية لأنها ركزت على الأنشطة الداخلية

«حين تسلمت الإدارة قل نشاطي الخارجي لأني ركزت على الداخلي»

وحول هوية القيادات النسـائية في وظائفهن الحالية وما إذا جاءت اسـتجابة لتوقعات قيادات المنظمة منهن، فقد تفاوتت استجابات المشاركات حيث برزت ثلاث هويات أساسية:

النوع الأول: هوية ممنوحة:

حيث أعطيت القيادة النسـائية الصلاحية لممارسة دورها القيادي بالطريقة التي تراها دون تدخل من القيادة العليا، فظهرت هويتها الخاصة بها.

«ظهرت هويتي بشكل كبير، نعم كان لي هويتي الخاصة»

النوع الثاني: هوية منزوعة:

وهي هوية تطلبت من القيادات النسائية جهداً لصنعها وانتزاعها.

«نعم اسـتطعت أن أظهر هويتي الخاصة ولكن بتعب وجهـد، وهو ليس تعباً مطلوباً للإثبات بل تعباً وجهداً مفروضاً»

النوع الثالث: هوية مفروضة:

وهي هوية فرضت على القيادات النسائية من قبل القيادات العليا في المنظمة

«في أحيانٍ كثيرة كان الشيء يفرض علينا فرضاً لتنفيذه»

٧. العوامل المؤثرة على ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية:

تنوعت العوامل المؤثرة على ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية وتباينت درجة تأثيرها فيما بين المشاركات، وقد تم تصنيف العوامل المؤثرة بناء على استجابات المشاركات إلى ثلاثة عوامل أساسية هي العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية، والعوامل الثقافية، ويوضح الجدول رقم (١٦) أبرز العوامل التي أثرت على ممارسة القيادات النسائية لمهامهن الوظيفية بناء على تجاربهن الشخصية في الوظيفة القيادية كما وردت في استجابات القيادات النسائية.

الجدول رقم (١٦)

استجابات القيادات النسائية حول أبرز العوامل التي أثرت على ممارسة القيادات النسائية لمهامهن الوظيفية

نوع العوامل	العوامل
العوامل التنظيمية	محدودية الصلاحيات، عدم تمتعي بكامل الصلاحيات الممنوحة، عدم مرونة وتحديث الأنظمة، المركزية، طول الإجراءات، صعوبة التنسيق والتواصل مع الزملاء والرؤساء. ضعف الميزانيات وعدم استقلاليتها، ضعف المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، قصور الدور على الإشراف على الخطط المرسومة وتنفيذ القرارات. محدودية فرص النمو المهني، عدم ملاءمة المباني. ضعف الكوادر الإدارية المساندة، عدم وجود مناصب قيادية أخرى للمرأة في المنظمة، محدودية الفرص المتاحة، تعاقب القيادات العليا، والاتجاهات المختلفة للقيادات العليا.
العوامل الشخصية	طبيعة المرأة العاطفية، الموازنة بين الأسرة والعمل، لبس بين المهام الإشرافية وعملية القيادة، عدم المامها باللوائح والأنظمة.
العوامل الثقافية	الثقافة التقليدية للمجتمع، القيادة من أدوار الرجل، الفصل الاجتماعي، التيارات الفكرية، الثقافة الأسرية

أولاً: العوامل التنظيمية:

استجابة لسؤالنا حول العوامل التنظيمية التي أثرت سلباً على ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية. ذكرت المشاركات أن من أبرز تلك العوامل محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية أو عدم تمتعها بكامل الصلاحيات الممنوحة لها،

عــدم مرونة وتحديث الأنظمة، المركزية وطول الإجراءات، صعوبة التنســيق والتواصل مع الزملاء والرؤســاء. ضعف الميزانيات وعدم اســتقلاليتها، ضعف المشــاركة في صنع واتخاذ القــرارات، قصــور دور القيادات النســائية عــلى الإشراف على الخطط المرســومة وتنفيذ القــرارات. محدودية فرص النمو المهني للقيــادات، وعدم ملاءمة المباني المخصصة للقطاع النسائي. وكان من رواياتهن حول ذلك:

«زميلي الرجل بنفس المسمى الإداري ويتمتع بصلاحيات أكثر»

«الصلاحيات مكتوبة على الورق ولكننا حقيقة لا نتمتع بها جميعها»

«محدودية الصلاحيات فالأدوات في يدي محدودة، وعدم مرونة الأنظمة وعدم تحديثها وهذا يضطرنا للتحايل على النظام»

«المركزية.. فأنا لا أستطيع التعميم بشيء إلا بصعوبة كبرى وبعد الرجوع للقيادة العليا وهذا أمر يعيق التطوير»

«طول الإجراءات تسبب في إعاقة الكثير من المشاريع»

«صعوبــة الوصول إلى القيادة العليا، فالزملاء يصلون إلى القيادة العليا أســهل منا بكثير وهذا يؤثر على سير العمل»

«نحن لا نملك الميزانيات الكافية»

«ليــس لدينا ميزانية مســتقلة والرجوع إلى الإدارة العليا في كل شيء يشــكل عبئاً على الفروع النسائية»

«مشاركتنا في صنع القرار ليست بسهولة بل تنتزع انتزاعاً»

«المرأة في بداياتها حين ســلمت قيادة سلمت قيادة وهمية، فهي مجرد منفذة، وظلت هذه الفكرة حتى في ظل القيادات النسائية اليوم ربما لأنهن سرن على نفس ما سارت عليه القيادات السابقة»

«عدم إشراكنا في صنع القرار وإسهامنا يقتصر على تنفيذه»

«المرأة غالباً في منظماتنا ليســت صانع قــرار وقيادتها قيادة صورية أو وهمية للتخلص من الضغوط الدولية»

«نشارك في اللجان ولكن مشاركة غير متكافئة فنجد عشرة زملاء وامرأة واحدة»

«ندرة فرص التطوير المهاري والنمو المهني للقيادات»

«المبنى غير ملائم»

وتؤكد مشــاركة أخرى أنها لم تواجه صعوبة في التنســيق والتواصل مع الزملاء والرؤساء لذلك لم يؤثر على عملها ولم تعانِ منه بســبب القرب المكاني بين القســمين النسائي والرجالي فتواصلها مع الزملاء والرؤساء ليس صعباً.

«التواصل مع الزملاء سهل ولا أجد صعوبة فيه وربما ساعد على ذلك وجودنا في نفس المكان»

ويعد ضعف الكوادر الإدارية المساندة العاملة كخطوط دعم خلفية للقيادات النسائية وقلة عدد القيادات النســائية، عوامل مؤثرة على ممارسة إحدى المشاركات لدورها القيادي ظهرت واضحة من خلال تجربتها.

«ضعف الكوادر الإدارية المساندة، وعدد القيادات لدينا غير كاف»

وترى إحدى المشــاركات أن عدم وجود مناصب قيادية أخرى للمرأة في المنظمة جعلها تشــعر بالوحدة في المنظمة ســواء في اجتماعاتها مع القيادة العليا أو مع زملائها وأن تظهر بصوت المرأة دائماً.

«شــعور الوحدة في المنظمة فلا يوجد مناصب قياديــة أخرى، فأنا الوحيدة التي ينبغي أن أكافح وأنافح في الاجتماعات، وقد أشعرني هذا بأني وحيدة، وجعلني أظهر بصوت المرأة، وهذا ما لا أريده، فأنا أعمللمنظمة بغض النظر عن نوعي الاجتماعي وأؤدي مهام معينة»

وأكــدت إحــدى المشــاركات أن محدودية الفرص المتاحــة للقيادات النســائية مقارنة بزملائهن من الرجال كانت من أبرز العوامل التنظيمية:

«أُتيحت لزميلي الرجل فرصٌ لمم تتح لي»

ويعد تعاقــب القيادات العليا المتكرر في فترة زمنية قصــيرة والاتجاهات المختلفة لكل قيــادة إزاء القيادات النســائية في المنظمة من العوامل التنظيمية التــي كان لها تأثير على بعض المشــاركات في الدراسة فهن مع كل قيادة جديدة تبدأ رحلتهن مع إثبات الوجود من جديد، كما أكدن على أن الدعم والتواصل يختلف باختلاف القيادات العليا التي تمر عليهن.

«تغير القيادات العليا المستمر أثَّر علينا كثيراً فمع كل مرة تتغير فيها عليَّ أن أثبت وجودي»

«إحــدى القيادات العليا التي مــرت علي كانت تقدر العمل الجيــد بغض النظر عمن أنجزه وســهل لنا عضوية اللجان، وأخرى مرت فترة طويلة من قيادته لم يكن ينظر فيها إلا للرجال، حتى أثبتنا وجودنا وهذا أخذ الكثير من الوقت»

«المجتمع الوظيفي يعاني من تغير المعاملة بتغير الأشخاص، فقد مر علينا قيادة تتعامل معنا بشــكل جيد وتناقشــنا في جميع الأمور، وتشــاركنا في اتخاذ القرار، وأتت قيادة أخرى متحفظة مع المرأة أو متحسسة من العمل معها، وفي كل مرة كأنك تبدئين من الصفر»

ثانيًا: العوامل الشخصية:

ذكرت عدد من المشاركات أن من أبرز العوامل الشخصية التي أثرت سلباً على ممارسة مهامهــن الوظيفية هو طبيعــة المرأة العاطفية والذي ظهر واضحــاً في بداياتهن، وكان من رواياتهن حول ذلك:

«أعمل على تدريب نفسي للتغلب على تغليب العاطفة في العمل ومع مرور الوقت فعلاً استطعت»

«أحاول أن أحجم طبيعة المرأة العاطفية»

كما أشارت بعض المشاركات إلى أن الموازنة بين الأسرة والعمل كان من العوامل الشخصية التي تؤثر على ممارستها لمهامها القيادية والتي واجهتها في بداياتها في الوظيفة الحالية:

«واجهت مشكلات في البداية في تحقيق التوازن بين أسرتي وعملي ولكن مع مرور الوقت استطعت تحقيق ذلك»

في حــين تؤكد مشــاركة أخرى أن وقوع بعــض القيادات النســائية في اللبس بين المهام الإشرافية وعملية القيادة يؤثر في ممارســة المهام الوظيفيــة القيادية على الرغم من وجود

إدارات معنية بالعملية الإشرافية. في حين أن دورها القيادي ينبغي أن ينحصر في التأكد من سلاسة العمل وأداء المهام.

«العملية الإشرافية مهمة ولكن ما يهمني هو سلاسة العمل وأداء المهام أما عن جانب الرقابة حضرت أم لم تحضر فهناك جهات معنية تقوم بذلك، فينبغي للقيادة النسائية ألا تفسد علاقتها بموظفاتها في أمور هناك من يتولاها عنها»

وذكرت إحدى المشاركات أن عدم إلمامها باللوائح والأنظمة لفترة بعد توليها الوظيفة القيادية أثر على ممارستها لدورها القيادي في بدايتها.

«لوائح وأنظمة كانت مصفوفة في مكتبي لمدة سنة لم أكن أعلم عن محتواها»

ثالثاً: العوامل الثقافية:

أجمعت المشاركات في الدراسة أن من أبرز العوامل الثقافية المؤثرة في ممارسة دورهن القيادي هو الاعتقاد السائد بأن القيادة هي من أدوار الرجل وليست للمرأة وكان من رواياتهن:

«الصورة الذهنية النمطية حول المرأة»

«الرجل مهما وصل من تعليم ما زالت الفكرة السائدة بأن القيادة ليست من أدوار المرأة تؤثر عليه، وحتى الإدارة العليا لدينا مهما أعطتني من صلاحيات ودعم تظل تراني المرأة التي لا تخالفه رأياً»

«في إحدى المرات تواصلت مع إحدى المديرات فقالت لي (أنا لا أتلقى منك ولكن من الرجال) وهذا مثال بسيط»

«عدم تقبل الرؤساء لقيادة المرأة وعدم اقتناعهم بقدرتها»

وتضيف مشاركة أخرى أن الفصل الاجتماعي عاملٌ أثر على فرص القيادات النسائية وصوتها وتقييم متخذ القرار لها.

«نتيجة للفصل الاجتماعي الذي نعيش فيه أثَّر علينا بشكل كبير، أثَّر على فرصنا، وعلى صوتنا، وعلى تقييم متخذ القرار لنا للأسف الشديد، فزملاء أقل خبرة منا بكثير حصلوا على مناصب أفضل»

وأكـدت إحدى المشـاركات أن التيـارات الفكرية تؤثر على ممارسـة المهـام القيادية التطويرية.

«كثير من المشاريع لم نستطع تحويله إلى أرض الواقع بسبب هذه التيارات ومعارضتها»

وترى إحدى المشـاركات أن الثقافة التي نشـأت عليها في بيت أسرتها أثرت إيجاباً على ثقتها في قدراتها وعلى إيمانها بتكافؤ الفرص للجميع بغض النظر عن النوع الاجتماعي.

«دعـم والدي الذي كان دائمـاً ينظر لي ولأخي بنفس النظـرة وكان يقول: أنت وأخوك نفس الشيء. وهذا ساعدني على الوصول إلى ما وصلت إليه»

تفسير النتائج:

يتضـح من التحليل السـابق للبيانات التي تم جمعها من القيادات النسـائية السـبع المشاركات في الدراسة لاستعراض تجاربهن في الوظائف القيادية ما يلي:

١. إن نجاح القيادة الإدارية يعتمد بشـكل كبير على ما يتمتع به القائد من خصائص شخصية ومؤهلات علمية وخبرات مهنية تمكنه من ممارسة مهامه وأدواره القيادية، وقد اتضح من خصائص العينة أن القيادات النسـائية المشـاركة تقع ضمن الفئات العمرية ما بين (٣٦-٦٠) سنة، وهي تمثل مرحلة النضوج والاستقرار مما ساعد على إكسـاب شـخصية المرأة القيادية القدرة على اتخاذ القرار، كما أنهن ممن يحملن مؤهلاً تعليميًّا عالياً ولديهن خبرة في مجال العمل القيادي حيث تدرجن جميعاً في العديد من الوظائف القيادية لذلك جاء اختيارهن استشرافا لممارسة قيادية تستمد اهليتها بالقياس على تجربة سـابقة، وهذا يؤكـد ضرورة توافر المؤهلات العلمية، إضافة إلى التدرج الوظيفي لدى القيادات النسـائية مما يسـاعدها على اكتسـاب الخـبرة والمهارة التي تؤهلها للوظائـف القيادية العليا. كـما أن معظم القيادات النسـائية متزوجـات ولديهن أبناء، ولكن هذا لم يشـكل عائقاً أمـام وصولهن إلى الوظائـف القياديـة أو أمام ممارسـتهن مهامَّهن. وتتفق هـذه النتيجة مع نتائج دراسـة الخاروف والقضـاة (٢٠٠٥م) التي أظهرت أن معظـم العاملات في الإدارة العليا على مستوى عال من التعليم ولديهن خبرة إدارية، في حين تختلف مع نتائج

دراســة الحسين (٢٠٠٤م) التي أكدت على عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي أو الخبرة وبين وصول المرأة إلى المنصب القيادي، وتتفق مع نفس الدراسة في أن الحالة الاجتماعيــة (متزوجة، غــير متزوجة) لا تعد عائقاً أمام وصــول المرأة إلى المناصب القيادية.

٢. لقد اتضح من اســتجابات جميع المشاركات دون اســتثناء أن لديهن تصوراً واضحاً لمفهــوم القيادة، ولديهن وعي تام بما يتضمنه هذا المفهوم من تأثير ورؤية وإلهام، وقــد بدا ذلك جلياً في تفســيرهن لمفهوم القيادة النســائية، وتأكيدهن أن مفهوم القيادة واحد لا فرق فيه بين امرأة ورجل وإنما هي قيادة تكاملية، غير أنهن أضفن أبعاداً أخرى لمفهوم القيادة النسائية، وتحديدًا في المملكة العربية السعودية وأنه لا يعنــي فقط أن تكون المرأة في الموقع الأول بالتأثير، أو أن تكون ضمن الإدارة العليا في المنظمة، بل يتزامن مع هذا التأثير وهذا الموقع إثباتها للمجتمع أنها قادرة على القيادة، وأن تعمل على تمكين الأخريات لأن المرأة الســعودية في الوظائف القيادية مــا زالت متأخرة عن نظيراتها في الــدول الأخرى نظراً لحداثة تجربتها فيها. ويبدو جلياً مما ســبق أن القيادة النســائية لا تطرح فكرة الثنائية في القيادة بحيث يكون هناك قيادة نســائية وأخرى رجالية، وإنما هي نوع من التركيز على خصائص المرأة وتفضيلاتهــا وهمومها، ومما يفسر هذا الفهم والإدراك لمفهوم القيادة بشــكل عام والقيادة النسائية بشكل خاص هو أن المشاركات ممن يحملن مؤهلاً تعليمياً عالياً ولديهــن خبرة في مجــال العمل القيــادي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراســة ســالزلوبيز وزملائــه (Salas-lopes & others, 2011) التــي أكدت على أن نجاح القيادة النسائية يتطلب أن يكون لديها رؤية واضحة، وأن تمتلك القدرة على إلهام الآخرين.

٣. جــاءت النتائج لتؤكــد أن القيادة النســائية تحمل قدراً عالياً مــن خصائص المرأة وتفضيلاتهــا كالدقة والاهتــمام بالتفاصيل، والقدرة على التحمــل، وإدارة أكثر من مهمة في وقت واحد. وتفهمها لاحتياجات المرأة، والإخلاص والبعد عن المجاملات. وميلها إلى اســتخدام الأســلوب التشــاركي مع موظفاتها. وتتفق هذه النتيجة مع

دراســة شــاندلر (Chandler, 2011)، ودراســة (Mockelstrom, 2003) اللتــين توصلتا إلى أن المرأة أضافت بعداً أنثويًّا للقيادة يقوم على التعاون، فأســلوب المرأة القيادي يؤكد على البعد الاجتماعي في القيادة ومشــاركة المعلومات. كما تتفق مع دراســة جيبسون وآخرين (Gipson & others, 2017) التي توصلت إلى أن تحمل المسؤولية واستخدام الأسلوب الديمقراطي من أبرز سمات القيادات النسائية.

٤. أكدت استجابات المشاركات أنه لا يوجد معايير واضحة أو مكتوبة حول عملية اختيار القيادات النسائية، وقد برز في رواية المشاركات بأن الخبرة والتدرج الوظيفي والمؤهل العلمي وإن لم تكن مكتوبة، كانت من المعايير التي يرون أنها ســببٌ وراء اختيارهن للوظيفــة القيادية الحالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراســة المنقاش (٢٠١٧م) والتي أفصحت أن القيادات النســائية يتم ترشيحهن دون الدخول في المفاضلات الوظيفية، وأن نســبة قليلــة تم الضغط عليها لتولي المناصب القيادية. ومع دراســة الحســين (٢٠٠٤م) ودراســة جيبســون وآخرين (Gipson & others, 2017) التي أكدت أنه لم يكن هناك معايير واضحة وشــفافة للتعيينــات في المناصب القيادية، وكذلك مع دراسة ديلين هارت (Delain-Hart, 2009) التي أكدت على أن يكون البكالوريوس هو الحد الأدنى للشهادة المطلوبة لتولي أي منصب قيادي.

٥. اتضح من خلال استجابات المشاركات الحس العالي لدى القيادات النسائية السعودية نحو مســؤولياتهن ودورهن في المجتمع، وســعيها الحثيث لإثبــات ذاتها، وثقتها في نفسها وقدراتها، وقد بدا ذلك واضحا في مسوغات قبولهن لوظائفهن القيادية الحالية والتي كان من أبرزها تأكيد الذات، إيمانها بقدراتها وخبراتها، رغبتها في المشــاركة في عملية التغيير، الشعور بالمســؤولية اتجاه المجتمع، تحدي ذاتها وقدراتها، وامتلاكها للمهارات القيادية، إضافة إلى رغبتها في تعزيز مكانة المرأة فبعض الوظائف القيادية تعتبر من مكتسبات المرأة السعودية فهي المرة الأولى التي تعين فيها امرأة سعودية. وتتداخل العديد من الدوافع السابقة لتشكل محصلة نهائية واحدة هي قبول المرأة للوظيفة القيادية التي كلفت بها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنقاش (٢٠١٧م) التي أكدت أن معظم القيادات النســائية يقبلن الترشــيح لأن لديهن رؤية تطويرية

يرغبن تحقيقها. ومع نتائج دراسة الخاروف وقضاة (٢٠٠٥) التي أكدت على أنه من العوامل التي ساعدت على وصول المرأة للمراكز القيادية الطموح والمهارة والكفاءة في العمل، وكذلك مع دراسة ديلين هارت (Delain-Hart, 2009) التي أكدت أن الرغبة وخدمة الآخرين كانت من الدوافع الأساسية لدى غالبية القيادات النسائية لتولي المناصب القيادية. ومع نتائج دراسة غيات (٢٠١٣م) التي خلصت إلى أن وصول النساء إلى تبوء المراكز القيادية جاء نتيجة فرض انفسهن بسبب مستواهن التعليمي وجديتهن في العمل، ذلك أن المرأة العربية طموحة وتواجه التحديات ومن أهمها رغبتها في الحصول على الاستقلالية. في حين تختلف مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٢م) التي كشفت عن محدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول إلى المناصب القيادية. غير أنه وعلى الرغم من مسوغات قبول المرأة السعودية للوظائف القيادية إلا أن هناك خوفاً مضمراً خلف ذلك القبول، بدا جليًّا في قبول بعض القيادات المشروط بدعم القيادة العليا لها، وإتاحة الفرصة لها بالمشاركة الفعلية في رسم السياسات. وربما كان ذلك نتيجة لما لمسته تلك القيادات من تجارب القيادات النسائية السابقة لها.

٦. غابت التهيئة للوظيفة القيادية تماماً في تجربة القيادات النسائية. فبإجماع المشاركات لم تتم تهيئتهن لممارسة مهام وادوار الوظيفة القيادية الحالية، ولم يكن لديهن تصور واضح لدورهن القيادي وخاصةً في ظل غياب الإجراءات المكتوبة. وفي الوقت الذي تزايدت فيه أعداد النساء الحاصلات على المؤهلات العلمية العليا، والخبرات الإدارية التي تؤهلهن للعمل في المناصب القيادية العليا، إلا أن هناك نقصاً في التدريب الإداري الذي يؤهلهن لشغل الوظائف القيادية وهذا ما أكدته استجابات المشاركات في الدراسة. كما لوحظ في إجابات جميع المشاركات أن المدة بين إعلامهن بالتكليف وممارسة المهام فعلياً، كانت قصيرة جدًّا تراوحت بين يوم وسبعة أيام، مما يعني أن فرصة اطلاع القيادات على طبيعة مهام الوظيفة وبناء تصور واضح لها كانت ضئيلة جداً، وهذا ما يفسر كون هذا التصور بدا غائباً في بدايتهن ولكن ما لبث أن تبلور مع الممارسة اليومية لمهامهن القيادية، وكنتيجة حتمية لغياب التهيئة، مارست القيادات النسائية مهامها وأدوارها باستخدام

أســلوب التجربة والخطأ، كما اســتغرق منهن وقتاً طويلاً لفهم العمل. في الوقت الذي تؤكد فيه الدراسات على أهمية التهيئة كدراسة ديلين هارت (Delain-Hart, 2009) التي أكدت على أن الإعداد لتولي المنصب القيادي من أهم متطلبات نجاح القيادات النســائية. ومع غياب التهيئة المدروســة للقيادات النسائية على مستوى المنظمة لجميع القيادات، برزت بعض اشكال التهيئة على استحياء في تجارب بعض القيادات النسائية منها القيادات السابقة التي اتاحت فرص التعلم وممارسة القيادة في أحيان كثيرة، إضافة إلى إلمام البعض بطبيعة العمل كونها ممن أسهم في تأسيس المنظمة، أو التهيئة الذاتية التي قامت بها القيادة النسائية نفسها لتولي أي وظيفة قيادية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحديدي (٢٠٠٦م) ودراسة عزاز (٢٠١١م) اللتين أكدتا انخفاض عدد البرامج المتكاملة في مجال إعداد القيادات. كما تتفق مع نتائج دراســة جيبسون وآخرين (Gipson & others, 2017) التي أكدت أنه رغم وجود برامج متخصصة للقيادات النسائية إلا أن بعض هذه البرامج ينقصها العمق.

٧. القيادة النســائية شريك في تحقيق أهداف المنظمات في ضوء خططها الإستراتيجية، ويتضح من اســتجابات المشــاركات أن القيادة النسائية لعبت دوراً بارزاً في الإسهام في تحقيــق أهداف المنظمة، إذ تراوحت نســبة تحقيقهــن للأهداف ما بين (٨٠٪) و(١٠٠٪) ويعــود ذلــك إلى خبرتهن في مجال العمــل الإداري وكونهن ممن يحمل شــهادات علمية عالية. كما بدا دور القيادات النسائية في تحقيق الأهداف واضحاً في الأدوار التي تقوم بها تلك القيادات، والتي منها ما هو على مستوى المنظمة مثل إيضاح الرؤية والأهداف للعاملين، ورسم الخطط التنفيذية. أو ما هو على مستوى العمــل كتفويض الصلاحيات، خلــق بيئة عمل داعمة، المواءمــة بين الخطط وبين تغيرات سوق العمل واحتياجاته، توزيع المسؤوليات على الموظفات، التوجيه الدائم للموظفــات في حال لم يتم إنجاز العمل في وقته، تحليل مشــكلات العمل، توضيح الأدوار والتوقعات للأفراد العاملين تحت إشراف القيادة النســائية، وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات. عقد اجتماعات دورية مع العاملين لاطلاعهم على المستجدات في المنظمــة، والعمــل في حدود الموارد المتاحة، واســتقطاب كــوادر من منظمات محلية. ومنها ما هو على مســتوى العاملين كتأهيل وتطوير أداء الموظفات، إشراك

الموظفات في عملية صنع القرار كل فيما يخصه، إعطاء الموظفات الثقة في قدراتهن وفرصاً لاستخدامها، تفهم وضع الموظفات وتلبية احتياجاتهم بما لا يتعارض مع مصلحة العمل، تحفيز الموظفات ومراعاة مبدأ العدالة والمساواة بينهم. وتشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل، تبني مبادرات الموظفات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة رضوان (٢٠١٠م) والتي أكدت أن القيادة النسائية لديها القدرة على تفعيل القرارات ولديها من الأليات والوسائل ما يمكنها من ذلك وهي العلاقات الاجتماعية وتفويض السلطة والمشاركة في صناعة القرار وتحقيق الرضا الوظيفي وكل ذلك في إطار من القيادة الديمقراطية للتنظيم. وكذلك تتفق مع دراسة البدارين والقواسمة (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن القيادات النسائية تستخدم إستراتيجياته متنوعة لإدارة التغيير الذي بدا دورها فيه بارزاً وملحوظاً. كما تتفق مع نتائج دراسة سالزلوبيز وزملائه (Salas-lopes & other, 2011) والتي أشارت إلى أن نجاح القيادة النسائية يتطلب أن يكون لديها رؤية واضحة تعمل على مشاركتها مع الآخرين، وأن تمتلك القدرة على إلهام العاملين معها، وتقدم التوجيه والإرشاد، وتمتلك مهارات اتصال جيدة ،و لديها وعي بذاتها .وتختلف مع دراسة الحسين (٢٠٠٤م) التي أظهرت أن فاعلية القيادات النسائية متوسطة وأنها لا تقسم الأعمال بعدالة، ولا تشجع الأفكار الجيدة، ولا تحقق الرضا الوظيفي للعاملين. كما تختلف مع دراسة عشوي وآخرين (٢٠١٣م) التي أكدت أن الإناث أكثر تسلطاً وأقل فاعلية من الذكور في مراكز القيادة.

٨. أسهم في نجاح القيادات النسائية الحالية في تحقيق أهداف المنظمة مجموعة من المقومات، حيث جاءت استجابات المشاركات لتؤكد أن الدعم الأسري «الوالدين، الزوج، الأولاد»، معرفة المرأة باحتياجات المرأة، إضافة إلى فريق العمل الداعم، ودعم الإدارة العليا. وإيمان القيادات النسائية بقيمة العمل وحب الوطن. وولائهن للمنظمة التي يعملن بها، ومحاولة تنفيذ المهام بطريقة إبداعية، واستخدام الأسلوب المناسب للمرحلة التي تمر بها المنظمة كانت من أبرز تلك المقومات. وقد اتضح ذلك جليًّا في تجربة القيادات، فعلى الرغم من كون أغلبهن متزوجات ولديهن أطفال وبالتالي تقع على عاتقهن أعباء عائلية إضافة على الأعباء الوظيفية

إلا أن الأسرة « الوالديـن، الزوج، الأولاد» سـاعدت على تخفيف عبء المسـؤولية إضافة إلى تقديم يد المساعدة والمشورة والدعم المعنوي لهن. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسـة اللمـكي (Al-lamky, 2017) والتي أكدت أن النسـاء القياديات حققن مستويات متقدمة من النجاح في وظائفهن، وأن الدعم الذي يقدمه الوالدان كان مـن أهم عوامل نجاح النسـاء العمانيات. كما تتفق ودراسـة موكيلسـتروم (Mockelstrom, 2003) التي توصلت إلى أن النساء المتزوجات يعتبرن دعم الزوج عامـلاً حرجاً ولـه دور كبير في حصولهن على المراكز القياديـة، وفي تحقيق التوازن بين المسـار الأسري والوظيفي. وكذلك تتفق مع دراسـة بارش وكرانستون (Barsh & Cranston, 2009) التـي أكـدت أن من أبرز متطلبـات النجاح أن تحب المرأة القيادية ما تقوم به وأن تستمتع به. ومع نتائج دراسة سالزلوبيز وزملاؤه (Salas-lopes & others, 2011) التـي أكـدت الدعم الأسري، ودعم أصحاب القرار كأبرز عوامل النجاح للقيادات النسائية. ومع دراسة غيات (٢٠١٣م) والغامدي (٢٠١٢م) اللتين أفصحتا أن النسـاء القياديات يتلقين دعماً من أسرهن. غير أنها تختلف مع نتائج دراسـة ليلجا ولوديكيـس (Lilja & Luddeckens, 2006) التي توصلت إلى ضعف الدعم من القيادة العليا للمرأة.

٩. أكدت اسـتجابات المشـاركات وجود عدد من التحديات التـي تواجهها القيادات النسـائية في وظائفهن القياديـة الحالية. فقد برز إثبـات الوجود كأحد أهم تلك التحديـات، فكونهـا امرأة يتحتم عليهـا أن تبذل جهداً ووقتاً ضعـف ما يقوم به زميلها الرجل لتحصل على نفس مستوى الإدراك من القيادة العليا. وربما كان ذلك نتيجة للتصور المسبق لدى المسؤول بأن الرجل أفضل. كما أن التصور العام السائد بـأن مواصفات القائد المثالي تتوافر لدى الرجـل دون المرأة، جعل المرأة اليوم أمام تحـدٍّ كبير لتخطي حدود الدور الجندري الذي فرضه المجتمع عليها ودفعها إلى أن تعمل جاهـدة لتحقيق النجاح في المناصب القياديـة لتثبت قدرتها على تولي تلك المناصب. كما برزت تحديات أخرى في تجربة القيادات النسائية منها الحصول على نفـس الصلاحيات التي ينالها الزميل الرجل والذي يحمل نفس المسـمى الوظيفي. والتعامل مع الشـخصيات الصعبة، والمعارضة الشديدة التي لاقتها بعض القيادات

من بعض الزميلات في البداية والتي قلت بشــكل كبير أو تلاشــت مع مرور الوقت. إضافة إلى تحقيق رضا الجمهور، وعدم وجود مرشد أو نموذج قيادي نسائي يحتذى به الذي ترجعه الباحثات إلى تدني نسبة وجود القيادات في المناصب الإدارية العليا وحداثــة الخبرة الوظيفية في مجــال العمل القيادي وبالتالي قلــة القدوة المثلى أو المرشــد الذي يمكن أن يحتذى به، والإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي الذي لعب دوراً ســلبياً اتجــاه بعض القيــادات. والزوج في بدايات ممارســة المهام الوظيفية، لتخوفــه من تبعاتها على مســتوى الأسرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراســة ديلين هارت (Delain-Hart, 2009) ودراســة ســالزلوبيز وزملائه (Salas-lopes & others, 2011) اللتين أكدتا أن النســاء يحاســبن أكثر مــن الرجال، وأن عليهن العمــل ضعف الرجل ليلفتن الانتبــاه لأدائهن ولتحقيق ذاتهــن وإثبات كفاءتهن، وأن التحديــات التي تواجهها المرأة ضعف تلك التي يواجهها الرجل. وتختلف مع الدراســتين الســابقتين في وجود أشخاص مرشــدين للقيادات النسائية التي طبقت عليها الدراســتين خلال حياتهن الوظيفية ســواء كان رســمياً أو غير رســمي، وأنه لعــب دوراً كبــيراً في نجاحهن في ممارســة دورهن القيادي. كما تتفق مع دراســة ال الشــيخ (٢٠١٣م) ودراسة جيبسون وأخرون (Gipson & others, 2017) التي أكدت ضعف التســهيلات المقدمة للمرأة القيادية مقارنة بالرجل، ومع دراسة قرو ومونتقومري (Growe & Montgomery, 2008) ودراسة عزاز (٢٠١١م) ودراسة هودج (Hodges, 2016) ودراســة كالتيز وآخريــن (Kalaitzi & others, 2017) التي أشــارت إلى أن المرأة في المناصب القيادية تواجــه العديد من التحديات التي تؤثر على ممارســتها لمهامها القيادية وفي مقدمتهــا الافتقار إلى النموذج القدوة أو المرشد الذي يمكن أن يحتذى به. ومثل هذه التحديات قد تدفع القيادات النسائية إلى العــزوف عن قبول المناصب القيادية أو الاعتذار عنها. وهذا ما أكدته دراســة المنقاش (٢٠١٧م) والتي أفصحت عن وجود حالات اعتذارات وتسرب من الوظائف القيادية من بعض القيادات.

١٠. بدا جليًّا من اســتعراض المشــاركات لتجاربهن الأثر الكبير الــذي أحدثته الوظيفة القياديــة عليهــن، وقد جاء هــذا الأثر إيجابياً على أكثر من وجه. فعلى المســتوى

الشخصي اكتسبت القيادات النسائية مهارات معينة كإدارة الوقت ومهارة التعامل مع الأنماط الشخصية المختلفة ومهارات التواصل، والموضوعية. وجعلت البعض يكتشف مهارات كامنة لديه. ويتخلص من بعض نقاط الضعف لديه أو يواجهها، فقد أغنى الموقع شخصياتهن على نحو نوعي بشكل كبير. وفي مقابل هذا التأثير الإيجابي للقيادة كان هناك تأثير سلبي لها في بعض الجوانب، فبينما لم تؤثر القيادة على البعض في ممارسة وظائفهن الأسرية نجد أن البعض الآخر يؤكد على تأثيرها سلباً على تلك الوظائف وعلى التحصيل الدراسي لأبنائهن ، وربما يعود تفاوت تأثير الوظيفة القيادية على الأسرة والأبناء من مشاركة لأخرى إلى مستوى الدعم الأسري الذي تلقاه، وكذلك مدى قدرة المرأة على تنظيم وقتها وترتيب اولوياتها ،إضافة للمرحلة العمرية للأبناء، فتولي المرأة للوظيفة القيادية في مرحلة يكون الأبناء فيها تجاوزوا سن الاعتماد على الأم لن يكون له تأثير واضح عليهم. كما كانت القيادة مصدر إزعاج لأسر البعض، إذ ظهرت بعض الممارسات المزعجة ممن حولها كطلب الواسطة. كما شكلت القيادة ضغطاً نفسيًّا كبيراً للكثير منهن ناتجاً عن الإحساس الكبير بالمسؤولية من تلك القيادات اتجاه وظيفتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة آل الشيخ (٢٠١٣م) والتي أكدت أن الدور القيادي فرض مستوى عالياً من الضغط على القيادات النسائية. ومع نتائج دراسة قرو ومونتقومري (Growe & Montgomery, 2008) التي أكدت أن ضغوط العمل من الأمور التي ترتبت على المنصب القيادي. كما برز التأثير الإيجابي للقيادة على المستوى الاجتماعي حيث أثرت علاقاتهن الاجتماعية مع أناس من مختلف الميادين والقطاعات والمناطق، وفتحت لهن آفاقاً واسعة للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، كما منحهن مكانة مرموقة في المجتمع وجعلهن قدوة يحتذى بها ومرجعاً للاستشارة، وأسهم في تعريف الناس والمسؤولين بهن. ومن جانب آخر ظهر التأثير السلبي للقيادة على القيادات النسائية، حيث فرضت عليهن قيودا اجتماعية، فمن يحيط بتلك القيادات لم يعد ينظر إليهن كأشخاص، بل كقيادات يمثلن الجهات التي يعملن بها حتى في حياتهن الاجتماعية بما فيها وسائل التواصل الاجتماعي، كما تسببت لهن بالعزلة الاجتماعية في المنظمة. فزميلات العمل ابتعدن قليلا بسبب الهيبة التي

يفرضهـا المكان، كما أن الموقع نفسـه يفرض على القيـادة أن تنتهج نهجاً يختلف عما سـبق ويميل للرسمية بشكل كبير. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ديلين هـارت (Delain-Hart, 2009) التـي أكدت أن العزلة كانت مـن تبعات القيادة على المسـتوى الشـخصي والمهني، فحصول المرأة على منصب قيـادي فقدت معه الكثير من الزميلات، وتسـبب في توتر العلاقات بسـبب المنافسـة بين النساء. كما تتفق مع نتائج دراسة قرو ومونتقومري (Growe & montgomery, 2008) التي أفصحـت أن العزلـة من الأمور التي ترتبت على المنصـب القيادي. وقد جاء تأثير الوظيفة القيادية الحالية على القيادات النسـائية على المستوى المهني واضحا فهو موقعـا زاخرا بالخبرات والتجـارب التنظيمية والعامة، شـحذ قدراتهن ومهارتهن، ووفر لهن فرصا للتطور الذاتي والتجدد المسـتمر، وهو موقع سـمح لهن بالتواصل مـع قيادات أخرى في كافـة الجهات والقطاعات، كما فتح لهـن آفاق للتعامل مع المجتمع الرجالي. ومنحهن صلاحية التغيير. في حين كان من تأثيراتها السـلبية أنها حدت من النشـاطات الخارجية للبعض لتركيزهن على الأنشـطة الداخلية ويعود ذلك إلى الالتزام الكبير الذي تشعر به القيادات النسائية اتجاه منظماتها. هذا وقد تجلَى في تجارب القيادات النسـائية ثلاث هويات أساسية، هوية ممنوحة أعطيت فيها القيادة النسـائية الصلاحية لممارسة دورها القيادي بالطريقة التي تراها دون تدخـل من القيادة العليـا، فظهرت هويتها الخاصة بهـا. وأخرى منزوعة تطلبت من القيادات النسـائية جهداً لصنعها وانتزاعها. وأخيراً هوية مفروضة وهي هوية فرضت على القيادات النسـائية من قبل القيـادات العليا في المنظمة بحيث تمارس مهـام عملها وفقاً لمـا ترغبه الإدارة العليـا وبالطريقة التي تراهـا. ويرجع فريق البحث هـذا التفاوت إلى مدى تفهـم القيادة العليا ووعيها، ومـدى المام القيادة النسـائية بحقوقها وحدود صلاحياتها. ونوع الشـخصية التي تتمتـع بها القيادة النسـائية، غير أن القيادة النسـائية لا يمكن أن تحقق شـيئاً مميـزاً مازالت تعمل بالطريقة التي يراد لها أو باتباعها الأسـلوب الـذي ينهجه الرجل في قيادته وتتفق هـذه النتيجة في جانب منها مع نتائج دراسـة كل من تيدرو ورودز (Tedrow & Rhoads, 1999) التـي توصلـت إلى أن الهوية القيادية للمرأة جاءت كاسـتجابة

لتوقعات المنظمة منها والتي تتوقع أن تمارس المرأة دورها القيادي بنفس الطريقة التي يمارسها الرجل، وأن القيادات النسائية استخدمن ثلاث إستراتيجيات في التعامل مع تلك التوقعات، فمنهن من استخدم إستراتيجية التبني حيث استخدمت السلطة بشــكل كبير في ممارســة دورها القيادي، في حين تبنت بعض القيادات إستراتيجية الرفض حيث ارادت أن تمارس القيادة من منظورها هي لا كما يراد لها، وفئة ثالثة اســتخدمت إســتراتيجية التصالح بحيث دمجت بين الأسلوب الذي تريده المنظمة منها وبين الأسلوب التشاركي التعاوني.

١١. كان هناك شــبه اتفاق من قبل المشــاركات حول العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورهــا القيــادي يتقدمها العوامــل التنظيمية، والتي كان مــن أبرزها محدودية الصلاحيــات، عــدم تمتعها بكامــل الصلاحيــات الممنوحة، عدم مرونــة وتحديث الأنظمة، المركزية، طول الإجراءات، صعوبة التنسيق والتواصل مع الزملاء والرؤساء. ضعف الميزانيات وعدم اســتقلاليتها، ضعف المشــاركة في صنــع واتخاذ القرارات، قصور الدور على الإشراف على الخطط المرسومة وتنفيذ القرارات. محدودية فرص النمو المهنــي، عدم ملاءمة المباني. ضعف الكوادر الإدارية المســاندة، عدم وجود مناصــب قياديــة أخرى للمرأة في المنظمــة، محدودية الفــرص المتاحة، إضافة إلى تعاقب القيــادات العليا، والاتجاهات المختلفة لها. ويــرى فريق البحث أن المرأة أسهمت بشــكل غير مباشر في ظهور بعض هذه العوامل أو استمرار تأثيرها، ففيما يتعلــق بمحدودية الصلاحيات أو عدم التمتع بهــا كاملة، فإنه على الرغم من كون بعض هذه الصلاحيات مكتوبة إلا أنها فعلياً ليســت ممنوحة للقيادات النســائية، وقد يعــود ذلك لعدم إلمام بعض القيادات بحــدود صلاحياتها، أو تردد البعض في المطالبــة بها كاملة كما منحها لها النظام خشــية أن يؤثر ذلــك على نظرة القيادة العليــا لها وبالتالي تمارس عملها في حــدود الصلاحيات الممنوحة لها. كما أن قصور دور القيــادات على الإشراف على الخطط المرســومة وتنفيذ القرارات قد يفسر من وجهة نظر الباحثات إلى قبول القيادات النســائية لممارســة هذا الدور، ونهج نفس الطريق الذي ســلكته القيادات السابقة، فقد اتضح للباحثات من خلال استجابات بعض المشــاركات أن البعض استطاع إحداث بعض التغيير فيما يتعلق بالصلاحيات ومشاركة المرأة في اللجان لصالح المرأة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشميلان

(٢٠١٦م) ودراسة الرويس (٢٠١٤م) وأبو خضير (٢٠١٢م) وكذلك مع نتائج دراسة آل الشيخ (٢٠١٣م) ودولار وزملائه (Dollar & othersm, 2006) ودراسة جيبسون وآخرين (Gipson & others, 2017) التي أكدت على عزل المرأة في المواقع القيادية عن القرارات المهمة. وعلى التمثيل غير المتكافئ لدور المرأة في المراكز الإدارية العليا الحكومية. ومع دراسة سالزلوبيز وزملائه (Salas-lopes & others, 2011) التي أكدت على اقصاء المرأة عن بعض الفرص والترقيات. و مع دراسة أبو العلا (٢٠١٤م) التي بينت أن القيادة النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي ،في حين تشارك بدرجة عالية في المرحلتين: «تنفيذ القرار ومتابعته» و»جمع المعلومات اللازمة وتحليلها». وأخيراً، مع دراسة ثابا (Thapa, 2009) التي تعتبر أن وجود المرأة في صنع القرار لا يضمن مساهمتها في هذا المجال.

١٢. أشارت النتائج إلى أن من أبرز العوامل الثقافية المؤثرة في ممارسة القيادات النسائية لدورها القيادي هو الثقافة التقليدية التي تؤطر دور المرأة بشكل تقليدي من قبل المجتمع بشكل عام والرجل بشكل خاص - وأحياناً المرأة ذاتها - والتي شكلت الاعتقاد السائد بأن القيادة من أدوار الرجل وليست للمرأة، فهذه الصورة تكاد تكون ثابتة في وجه التغيرات التي طالت أدوار كل منهما وأدوار المرأة بشكل خاص، وإن كانت في كثير من حالاتها صورة مضمرة تصطدم بها النساء عند ترقيتهن في سلم الهرم الوظيفي. إضافة إلى الفصل الاجتماعي الذي أثر بدوره على فرص القيادات النسائية وصوتها وتقييمها، في الوقت الذي أكدت فيه الدراسات أن متغير النوع الاجتماعي لا يصلح أن يكون عاملًا للحكم على فاعلية القيادة في المناصب العليا (Yukl, 2013)، فالمناصب القيادية تتطلب صفات ومهارات متعددة وقد تبدو متباينة إلا أنها في الواقع متكاملة، إذ يلاحظ أن هناك مناصب قيادية تتطلب صفات أقرب ما تكون إلى صفات «الأنوثة» في حين تتطلب مناصب قيادية أخرى سمات أقرب ما تكون إلى صفات « الذكورة» وفي الواقع فإن هذه الصفات والسمات والمهارات موجودة وموزعة بين الذكور أنفسهم بنسب متفاوتة، أي أن الذكور أنفسهم يتفاوتون في هذه السمات والمهارات، وأن فاعليتها ترتبط بمتغيرات

وعوامل أخرى غير عامل «النوع الاجتماعي» كما هو الأمر نفسه عند الإناث (عشوي وزملاؤه، ٢٠١٣م). ويرى فريق البحث أن العوامل الثقافية كانت وراء ظهور معظم العوامـل التنظيميـة مثل محدوديـة الصلاحيات وعدم تمتعهـا بكامل الصلاحيات الممنوحـة، وضعف المشـاركة في صنع واتخاذ القرارات، قصـور الدور على الإشراف على الخطط المرسـومة وتنفيذ القرارات. وأخيراً محدودية فرص النمو المهني وعدم وجـود مناصب قيادية أخرى للمـرأة في المنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسـة آل الشـيخ (٢٠١٣م) ودراسـة غيات (٢٠١٣م) ودراسة الحسـين (٢٠٠٤م) ودراسة بفلنز (Pflanz, 2011) ودراسـة جوقلو وwood (Jogulu & Wood, 2008) ودراسة اللمكي (Al-lamky, 2007) ودراسـة قـرو ومونتقومـري (Growe & Montgomery,) 2008) ودراسـة ليلجا ولوديكيس (Lilja &Luddeckens, 2006) ودراسـة ايقلي وكارلي (Eagly & Carli, 2003) التي أكدت جميعها على مشكلة النوع الاجتماعي والقوالب النمطية التي صنعها المجتمع لكل من الرجل والمرأة، كما تتفق مع نتيجة دراسـة عشـوي وآخرون (٢٠١٣م) التي أفصحت أن هناك اتجاهاً عاماً سلبياً عام نحـو المرأة في مراكز القيادة. في حين تختلف مع نتائج دراسـة الغامدي (٢٠١٢م) التي كشـفت عن أن المعوقات الثقافية ليست ذات أهمية في منع وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

١٣. أفصحت استجابات المشاركات عن العوامل الشخصية التي تعوق ممارسة القيادات النسـائية لدورها القيادي، والتي بدا جليا أن غالبيتها ظهر واضحا في بداية ممارسة القيـادات النسـائية لمهام وظيفتها الحاليـة، وبدأ في التـلاشي والتحجيم مع مرور الوقتK ومن أبرزها طبيعتها العاطفية وقدرتها على الموازنة بين وظيفتها القيادية ومهامهـا الأسريـة، وعدم إلمام البعض منهـا باللوائح والأنظمـة. ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثات إلى ميل المرأة في بداية ممارستها لمهامها القيادية إلى التعاطف مع الآخرين ومراعاتهم بشـكل كبـير، ومع مرور الوقت اتضح لهـا التأثير الواضح لذلك على سـير العمل، وتسـاهل الآخرين وعدم تقديرهم الواضح لذلك فعملت عـلى تحجيمها. كما أن عدم تهيئة القيادات النسـائية للوظيفـة القيادية الحالية التي تتطلب مسـؤولياتها بذل المزيد من الجهد والوقت والكثير من العطاء شـكل

عبئــاً إضافيًّا عليها في البداية إلى جانب مســؤولياتها الأسرية التي تتحملها المرأة دون الرجــل وفقاً للتوزيع النوعي للأدوار، وبدأت تخف حدته مع فهمها للعمل وطبيعــة مهامهــا. هذه التغــيرات في طبيعة العمل والحاجــة إلى فهمه وتعدد المســؤوليات، ورغبة المرأة في أداء الدورين بمثاليــة عالية في بداياتها يتصادم مع الواقع الذي يتطلب منها بعض التنازلات للنجاح على مستوى الوظيفتين. ولكنها تنازلات لا تخل بواجباتها الأساســية إنما مهام إضافية كانت تؤديها على مســتوى الأسرة. وقد اســتطاعت غالبية المشاركات ترتيب أولوياتها بعد مرور فترة زمنية من ممارســة مهامهــا الوظيفية. كما جــاءت النتائج لتؤكــد أن بعض القيادات لديهــا لبس بين المهام الإشرافيــة والقيادية ويعود ذلك إلى عدم تهيئتها وتدريبها للتعــرف على مهامها وأدوارها القيادية. وتتفق هذه النتيجة مع دراســة ديلين هارت (Delain-Hart, 2009) التي أكدت على أن التركيز على ما هو مهم وأساسي في القيادة من متطلبات النجاح للقيادة النســائية. ومع دراســة سالزلوبيز وزملائه (Salas-lopes & others, 2011) التــي أكــدت عــلى أهمية الموازنــة بين العمل والحياة الأسرية لنجاح القيادة النســائية. ومع دراســة الحديــدي (٢٠٠٦م) التي ذكرت أن الافتقار للمهارات القيادية من العوامل الشخصية التي تؤثر على ممارسة المرأة لمهامها القيادية، ومع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٢م) التي أفصحت عن قدرة القيادات النســائية على التوفيق بين الأعبــاء الأسرية وأعباء منصبها الحالي، في حين تختلف مع الدراســة نفسها التي أكدت على أن المعوقات الشخصية لها الأثر الأكبر في تعطيل وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

ثانيًا: تحليل نتائج الاستبانة:

١. التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

يعتمد نجاح وفاعلية القيادة الإدارية بشــكل عام والقيادة النســائية بشكل خاص على مــا يتمتع به القائد من خصائص شــخصية ومؤهلات علمية وخــبرات مهنية تؤهله لاتخاذ قرارات.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر:

يوضح الجدول رقم (١٧) توزيع القيادات النســائية وفقاً لأعمارهن، ويبين الجدول بأن (٦٠٪) من أفراد العينة تجاوزت أعمارهن (٤٠) سنة، بينما وصلت نسبة من أعمارهن أقل من (٣٥) (١٦٪) من أفراد العينة.

جدول رقم (١٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

العمر	التكرار	النسبة
٣٥ سنة فأقل	٤	١٦٪
٣٦-٤٠ سنة	٣	١٢٪
٤١-٤٥ سنة	٦	٢٤٪
٤٦-٥٠ سنة	٨	٣٢٪
٥١ سنة فأكثر	٤	١٦٪
المجموع	٢٥	١٠٠٪

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية:

ويتضح من الجدول رقم (١٨) توزيع القيادات النسائية وفقاً لحالتهن الاجتماعية، ويبين الجدول بأن أغلب أفراد العينة متزوجات بنســبة تصل إلى (٨٠٪)، كما أن (١٢٪) من أفراد العينة غير متزوجات، ونسبة (٨٪) منهن مطلقات، مما يعني أن الحالة الاجتماعية لا تقف عائقاً أمام وصول المرأة للوظائف القيادية أو أمام ممارستهن لمهامهن، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحسين (٢٠٠٤م) في أن الحالة الاجتماعية (متزوجة، غير متزوجة) لا تعد عائقاً أمام وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

الجدول رقم (١٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية	**التكرار**	**النسبة**
متزوجة	٢٠	٨٠٪
مطلقة	٢	٨٪
أرملة	-	-
عزباء	٣	١٢٪
المجموع	٢٥	١٠٠٪

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الأبناء:

يوضح الجدول رقم (١٩) توزيع القيادات النسائية وفقاً لعدد الأبناء، حيث إن نسبة (٤٤٪) من أفراد العينة لديهن أربعة أبناء فأكثر، بينما (٢٠٪) من أفراد العينة ليس لديهن أبناء.

الجدول رقم (١٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الأبناء

عدد الأبناء	**التكرار**	**النسبة**
ليس لدي أبناء	٥	٢٠٪
من ١-٣ أبناء	٩	٣٦٪
أربعة أبناء فأكثر	١١	٤٤٪
المجموع	٢٥	١٠٠٪

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

ومــن خلال الجدول رقم (٢٠) توزيع القيادات النســائية وفقــاً للمؤهل العلمي يتضح أن هناك تبايناً في المؤهلات العلمية لعينة الدراســة حيث أكثر نســبة هن الحاصلات على البكالوريوس بنسبة مئوية مقدارها (٤٨٪)، كما أن الحاصلات على دراسات عليا كالدكتوراه والماجستير يمثلن نســبة مئوية مقدارها (٣٢٪)، مما يعني أن المستوى التعليمي والتأهيلي لأفراد العينة هو مستوى عال.

الجدول رقم (٢٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم بعد الثانوي	٣	١٢٪
بكالوريوس	١٢	٤٨٪
دبلوم عالي	٢	٨٪
ماجستير	٦	٢٤٪
دكتوراه	٢	٨٪
المجموع	٢٥	١٠٠٪

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (٢١) توزيع القيادات النسائية وفقاً لسنوات لخبرة الوظيفية، حيث يبين الجدول أن جميع أفراد العينة تجاوزت ســنوات خبرتهن خمس ســنوات، وقد بلغت نسبة من تجاوزت خبرتهن الوظيفية أكثر من (٢٦ سنة) (٣٦٪) من أفراد العينة، وسيسهم ذلــك في الحصول على معلومات قيمة حول موضوع الدراســة، في حين أن (٢٠٪) من أفراد العينة ســنوات خبرتهن ما بين (٦-١٠) ســنوات، وبنسبة مقاربة لها بلغت (٢٤٪) من أفراد

العينة من كانت ســنوات خبرتهن من (١١-١٥)، بينما تشــكل نسبة (٨٪) من أفراد العينة ســنوات خبرتهن ما بين (١٦-٢٠) ســنة، وقد يرجع السبب لقلة خبرة البعض لحداثة افتتاح الفروع النسائية بالأجهزة الحكومية.

الجدول رقم (٢١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات لخبرة الوظيفية.

سنوات الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة
٥ سنوات فأقل	—	—
٦ -١٠ سنوات	٥	٢٠٪
١١-١٥ سنة	٦	٢٤٪
١٦-٢٠ سنة	٢	٨٪
٢١-٢٥ سنة	٣	١٢٪
٢٦ سنة فأكثر	٩	٣٦٪
المجموع	٢٥	١٠٠٪

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية في المنصب القيادي الحالي:

يوضح الجدول رقم (٢٢) توزيع القيادات النســائية وفقاً لســنوات الخبرة الوظيفية في المنصب القيادي الحالي، حيث يبين الجدول أن أغلب أفراد العينة تجاوزت سنوات خبرتهن في المنصب القيادي الحالي الخمس ســنوات بنســبة بلغت (٦٠٪) منهن، مما قد يســهم في الحصــول على معلومات قيمة للدراســة، ويليها من كانت ســنوات خبرتهــن ما بين (٢-٤) ســنوات حيث بلغت نســبتهن (٢٤٪) من أفراد العينة، بينما تشكل نسبة (١٦٪) من أفراد العينة من سنوات خبرتهن أقل من سنتين، مما يعني أن ٤٠٪ منهن حديثات الخبرة بالقيادة وتتوافق هذه النتيجة مع النتيجة السابقة المتعلقة بسنوات الخبرة الوظيفية.

الجدول رقم (٢٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات لخبرة الوظيفية في المنصب القيادي الحالي

سنوات الخبرة الوظيفية في المنصب القيادي الحالي	التكرار	النسبة
سنتان فأقل	٤	١٦٪
من ٢ إلى ٤ سنوات	٦	٢٤٪
٥ سنوات فأكثر	١٥	٦٠٪
المجموع	٢٥	١٠٠٪

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الموظفات تحت إشرافها:

يوضح الجدول رقم (٢٣) توزيع القيادات النسائية وفقاً لعدد الموظفات تحت إشرافها، حيث يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة يشرفن على ما بين (١١-٥٠) موظفة بنسبة بلغت (٥٢٪) من أفراد العينة، يلي ذلك من يشرفن على أكثر من (١٥٠) موظفة بنسبة بلغت (٢٤٪)، وتليها من يشرفن على (١٠) موظفات فأقل ومن يشرفن على (٥١-١٠٠) موظفة بنسب متساوية بلغت (١٢٪) من أفراد العينة.

الجدول رقم (٢٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الموظفات تحت إشرافهن

عدد الموظفات	التكرار	النسبة
١٠ موظفات فأقل	٣	١٢٪
من ١١-٥٠ موظفة	١٣	٥٢٪
من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٣	١٢٪
من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	-	-
١٥٠ موظفة فأكثر	٦	٢٤٪
المجموع	٢٥	١٠٠٪

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمرتبة الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (٢٤) توزيع القيادات النسائية وفقاً للمرتبة الوظيفية، حيث يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة يشغلن المرتبة العاشرة فما دون بنسبة بلغت (٥٦٪) منهن، يليهـا من يشـغلهن المرتبة ما بين (١١-١٣) بنسـبة بلغت (٤٠٪)، بينما بلغت نسـبة من يشـغلن المرتبة الرابعة عشر نسـبة (٤٪) من أفراد العينة، ويرجع فريق البحث السبب في أن أكثر من نصف عينة الدراسـة يشـغلن المرتبة العاشرة فما دون لحداثة الفروع النسائية بالأجهزة الحكومية مما يضطرها لشـغل الوظائف القيادية فيها لموظفات يشـغلن المرتبة العاشرة فما دون.

الجدول (٢٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
المرتبة العاشرة فما دون	١٤	٥٦٪
المرتبة ١١-١٣	١٠	٤٠٪
المرتبة الرابعة عشرة	١	٤٪
المجموع	٢٥	١٠٠٪

٢. تحليل واقع تجربة المرأة في المناصب القيادية:

أ. مفهوم القيادة الإدارية:

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليلاً للمحور الأول من محاور الدراسة والمتعلق بمفهوم القيادة الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة من خلال اسـتخراج التكرارات والنسب المئوية ومن ثم ترتيبها وفقاً لتكرارها وذلك للإجابة عن السـؤال البحثي التالي: ما مفهوم القيادة الإدارية من وجهة نظر القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية؟

ويتضــح من الجــدول رقم (٢٥) أن غالبية أفراد العينة اتفقن عــلى أن القيادة الإدارية تعنــي القدرة على التأثير في الآخرين وإشراكهم في صنع واتخــاذ القرارات المرتبطة بالعمل بنســبة بلغت (٧٦٪) من أفراد العينة مما يعني وعي ومعرفة أفراد العينة بالمفهوم السليم للقيادة الإدارية، كما ذكرت نســبة (١٦٪) من أفراد العينة أن القيادة الإدارية تعني القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمنصب الإداري، يليهــا في مــن ذكرن أن القيــادة الإدارية تعني القــدرة على التأثــير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم لتحقيق أهداف المنظمة وبلغت نسبتهن (٨٪) من أفراد العينة.

الجدول (٢٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم للقيادة

تعريفات القيادة	التكرار	النسبة
القدرة على التأثير في الآخرين وإشــراكهم في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل	١٩	٧٦٪
القــدرة على توجيه الأفــراد وتحفيزهم بالاعتماد علــى الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمنصب الإداري	٤	١٦٪
القــدرة على التأثيــر في الآخريــن وتوجيههم وإرشــادهم لتحقيق أهداف المنظمة	٢	٨٪
المجموع	٢٥	١٠٠٪

ب. تهيئة القيادات النسائية لتولي مناصبها الحالية:

يتنــاول هذا الجزء من الدراســة تحليــل للمحور الثاني من محاور الدارســة وهو تهيئة القيادات النسائية لتولي مناصبها الحالية، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية لعناصر البعد الأول من أبعاد المحور، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني من

أبعاد المحور والمتعلق بمسوغات القبول للمنصب القيادي الحالي، وذلك للإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني «ما مدى تهيئة القيادات النسائية لتولي مناصبها الحالية».

ويوضح الجدول رقم (٢٦) التكرارات والنسب المئوية الجزء الأول المتعلق بمدى تهيئة القيادات النسائية لتولي مناصبها الحالية حيث يتضح أن نسبة (٦٠٪) من عينة الدراسة كان لديهن تصور ورؤية واضحة لأدوار الوظيفية القيادية التي كلفت بها، وهذا يدل على نضج عينة الدراسة واداركهن لأداورهن القيادية، كما يتضح أن (٦٨٪) منهن لم يتلقين وصفاً وظيفياً لوظائفهن الحالية عند تكليفهن بها، وهذا قد يدل على اهتمام المنظمات الحكومية بتزويد الموظفات وخاصة القيادات بوصف وظيفي للوظيفة عند تكليفه بها، ويتبين أيضاً أن أغلب أفراد العينة وبما نسبته (٨٠٪) منهن حصولهن على الوظيفة القيادية الحالية سبقه تدرج وظيفي وهذا ما يتفق مع يدعم العنصر الأول ويفسره، حيث إن التدرج الوظيفي الذي يسبق تولي المنصب القيادي يزيد من قدرة القيادات على معرفة الدور المطلوب منها وتكوين رؤية وتصور واضحة عنها، كما أن أكثر من نصف العينة وبنسبة ٦٨٪ منهن سبق أن تسلمن موقعاً قياديًّا ساعدني في الوصول إلى الموقع الحالي، وهذا قد يفسر العنصر الأول، كما أكدت أكثر من نصف العينة وبنسبة ٥٦٪ منهن بأنه لم يتم إبلاغهن بالتكليف بالمنصب الحالي قبل وقت كاف من ممارسة المهام، وهذا قد يدل على عدم اهتمام المنظمات الحكومية بهذا الجانب، فالقائد يحتاج إلى وقت لمعرفة جوانب العمل مما قد يعيق سير العمل فيها إذا لم يتم تهيئته قبل توليه لمهامه، إضافة لذلك أكدت ٧٢٪ منهن بأنهن لم يلتحقن ببرامج تأهيلية لإعداد القيادات النسائية قبل ممارسة الدور القيادي وهذا قد يؤدي إلى أن يمارس القيادي دوره معتمداً على التجربة والخطأ لعدم وجود أساس علمي يستند عليه عند ممارسته لمهامه، وهذا ما أكدته دراسة ديلين هارت (Delain-Hart, 2009) على أن الإعداد لتولي المنصب القيادي من أهم متطلبات نجاح القيادات النسائية. كما تتفق مع دراسة الحديدي (٢٠٠٦م) ودراسة عزاز (٢٠١١م) والتي أكدت انخفاض عدد البرامج المتكاملة في مجال إعداد القيادات، ومع نتائج دراسة جيبسون وأخرين (Gipson & others, 2017) التي أكدت أنه رغم وجود برامج متخصصة للقيادات النسائية إلا أن بعض هذه البرامج ينقصها العمق.

الجدول (٢٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول تهيئة القيادات النسائية

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
كان لـدي تصور ورؤيـة واضحـة لأدوار الوظيفية القيادة التي كلفت بها.	١٥	٦٠٪	١٠	٤٠٪
تلقيت وصفاً وظيفياً لوظيفتي الحالية حال تكليفي بها.	٨	٣٢٪	١٧	٦٨٪
حصولي على الوظيفة القيادية الحالية سبقه تدرج وظيفي.	٢٠	٨٠٪	٥	٢٠٪
سبق أن تسلمت موقعاً قياديًا ساعدني في الوصول إلى الموقع الحالي	١٧	٦٨٪	٨	٣٢٪
تم إبلاغي بتكليف المنصب الحالي قبل وقت كاف من ممارسة مهامي.	١١	٤٤٪	١٤	٥٦٪
التحقت ببرامج تأهيلية لإعداد القيادات النسـائية قبل ممارسة الدور القيادي.	٧	٢٨٪	١٨	٧٢٪

ويوضح الجدول رقم (٢٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجزء الثاني من المحور والمتعلق بمسـوغات القبول للمنصب القيادي الحالي، وقد كان أبرز مسوغات قبول أفراد العينة للمنصب القيادي الحالي قدرتهن على تحمل المسـؤولية ورغبتهن في المساهمة في تعزيـز مكانة المرأة في المجتمع وتمتعهن بصفات شـخصية تؤهلهـن للوظيفة القيادية ولتأكيد الذات والطموح ولخبراتهن الوظيفية السـابقة في هذا المجال والرغبة في المشـاركة

في عملية التغيير والتطوير في المجتمع، حيث يوضح الجدول وبدلالة المتوسـطات الحسابية أن أفراد العينة يوافقن تماماً عليها، ومن جانب آخر فإنهن لا يوافقن على أن من مسوغات قبولهـن للمنصب الحالي لتحقيق مكانة اجتماعية مرموقة وإن وصولهن للمنصب القيادي لم يكن خياراً.

أمـا من حيـث الترتيب فقد احتل عنصر قدرتهن على تحمل المسـؤولية الترتيب الأول بمتوسـط (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٤١)، يليه الرغبة في الإسهام في تعزيز مكانة المرأة في المجتمـع بمتوسـط (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٤٤)، ثم التمتع بصفات شـخصية تؤهل للوظيفة القيادية حيث كان المتوسط (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٤٩)، بعدها تأكيد الذات والطمـوح وخبراتهن الوظيفية السـابقة في هذا المجال حيث حصـل العنصرين على نفس المتوسط (٣,٤٤) بانحراف معياري متباين (٠,٥١) للأولى و(٠,٨٢) للثانية، وبمتوسط حسابي مقـارب بلغ (٣,٤٠) جاء عنصر الرغبة في المشـاركة في عمليـة التغيير والتطوير في المجتمع بانحراف معياري (٠,٥٨).

ومن خلال اسـتعراض قيم الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة نلاحظ مدى التجانس بين آراء أفراد العينة من القيادات النسـائية حول هذه المتغيرات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنقاش (٢٠١٧م) التي أكدت أن معظم القيادات النسائية يقبلن الترشيح لأن لديهن رؤية تطويرية يرغبن تحقيقها. ومع نتائج دراسـة الخاروف والقضاة (٢٠٠٥م) بشأن قدرة المرأة على تحمل المسـؤولية والطموح والكفاءة التي تؤهلها لتولي المنصب القيادة وكذلك مع دراسـة ديلين هـارت (Delain-Hart, 2009) التي أكـدت أن الرغبة وخدمة الآخرين كانت من الدوافع الأساسـية لدى غالبية القيادات النسـائية لتولي المناصب القيادية. ومع نتائج دراسة غيات (٢٠١٣م) التي خلصت إلى أن وصول النساء إلى تبوء المراكز القيادية جاء نتيجة فرض أنفسهن بسبب مستواهن التعليمي وجديتهن في العمل، ذلك أن المرأة العربية طموحة وتواجه التحديات ومن أهمها رغبتها في الحصول على الاستقلالية. في حين تختلف مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٢م) التي كشفت عن محدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول إلى المناصب القيادية.

جدول رقم (٢٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مسوغات قبول المنصب القيادي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قدرتي على تحمل المسؤولية	٣,٨٠	٠,٤١
الرغبة في المساهمة في تعزيز مكانة المرأة في المجتمع	٣,٧٦	٠,٤٤
تمتعي بصفات شخصية تؤهلني للوظيفة القيادية	٣,٦٤	٠,٤٩
تأكيد الذات والطموح	٣,٤٤	٠,٥١
خبراتي الوظيفية السابقة في هذا المجال	٣,٤٤	٠,٨٢
الرغبة في المشاركة في عملية التغيير والتطوير في المجتمع	٣,٤٠	٠,٥٨
امتلاكي للمؤهلات العلمية اللازمة	٣,٢٠	٠,٨٢
دعم وتشجيع أفراد الأسرة	٣,١٢	٠,٧٣
تحقيق مكانة اجتماعية مرموقة	٢,٤٠	٠,٨٢
لم يكن الوصول إلى المنصب القيادي خياراً	٢,٢٨	٠,٦٨

ج. مدى إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل المحور الثالث من محاور الدراسة والمتعلق بإسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر أفراد العينة،

حيث تم تقسـيمها إلى جزأين، الأول: يتعلق بنسـبة تحقيق أفراد العينة لأهداف المنظمة من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية ومن ثم ترتيبها وفقاً لتكرارها، والثاني: يتعلق بمدى ممارسة أفراد العينة لعدد من الأدوار على مستوى المنظمة وعلى مستوى العمل وعلى مستوى العاملين وذلك من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد هذا الجزء ومن ثم ترتيبها وفقاً لأهميتها، وذلك وللإجابة عن تسـاؤل الدراسـة الثالث المتعلق بمدى إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة في تحقيق أهداف المنظمة؟

يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن (٤٤٪) من أفراد العينة حققن أهداف المنظمة بنسـبة (٦٠٪) إلى أقل من (٨٠٪) من أهداف المنظمة، وهي نسبة متوسطة وقد يعود ذلك إلى قلة خبرة القيادات وعدم تهيئتهن للوظيفة القيادية – كما اتضح سـابقاً -، يليها من حققن من (٢٠٪) إلى أقل من (٤٠٪) من أهداف المنظمة، ومن حققن من (٨٠٪) إلى أقل من (١٠٠٪) من أهداف المنظمة بنسـب متسـاوية تبلغ (٢٤٪)، ويأتي في المرتبـة التي تليها من حققن أقـل من (٢٠٪) من أهداف المنظمة ومن حققن من (٢٠٪) إلى أقل من (٤٠٪)من أهداف المنظمة بنسبة مئوية متساوية تبلغ (٤٪).

الجدول (٢٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة

مدى تحقيق الأهداف	التكرار	النسبة
حققت أقل من ٢٠٪ من أهداف المنظمة	١	٤٪
حققت من ٢٠٪ إلى أقل من ٤٠٪ من أهداف المنظمة	١	٤٪
حققت من ٢٠٪ إلى أقل من ٤٠٪ من أهداف المنظمة	٦	٢٤٪
حققت من ٦٠٪ إلى أقل من ٨٠٪ من أهداف المنظمة	١١	٤٤٪
حققت من ٨٠٪ إلى أقل من ١٠٠٪ من أهداف المنظمة	٦	٢٤٪

وفيــما يتعلق بالجزء الثاني من المحور والخاص بمدى ممارســة أفــراد العينة لعدد من الأدوار على مســتوى المنظمة وعلى مستوى العمل وعلى مستوى العاملين وذلك من خلال اســتخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد وترتيبها حسب أهميتها، ويتضح مــن الجدول رقــم (٢٩) أن قيامها بدورها على مســتوى العمل في المرتبة الأولى بمتوســط حســابي بلغ (٤,٦٠) وانحــراف معياري (٠,٢٩)، يليه قيامها بدورها على مســتوى العاملين بمتوســط حســابي مقارب بلغ (٤,٥٩) وانحراف معياري مســاوي بلغ (٠,٢٩)، يليه قيامها بدورها على مســتوى العاملين بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٠) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وقد يعود ذلك إلى حداثة خبرة بعض القيادات ممن تم توزيع الاســتبانة عليهن وعدم تهيئتهن مــما قد يضطرهن للتركيز على الجانب التنفيذي للعمليــة الإدارية، حيث يقضين وقتاً أكثر لفهم إجراءات العمل ومشاكله وتحدياته، وهذا ما قد يفسر ما تم التوصل إليه سابقاً بشأن تحقيقهن لنسبة ما بين (٦٠-٨٠٪) من أهداف المنظمة.

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري تجانس إجابات أفراد العينة واتفاقهم على درجة قيامهم بهذه الأدوار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراســة اشتية (٢٠١٢م) حيث أكدت أن مشاركة المرأة في المنظمات لم ترتق للدور المهم المتوافق مع إمكانياتها وقدراتها.

الجدول رقم (٢٩)

أبعاد المحور الثالث مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

أبعاد المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
على مستوى العمل	٤,٦٠	٠,٢٩
على مستوى العاملين	٤,٥٩	٠,٢٩
على مستوى المنظمة	٤,٠٢	٠,٥٦

وسيتم فيما يلي عرض التحليل الوصفي لكل بعد من هذه الأبعاد:

تحليل بعد القيام بالدور القيادي على مستوى العمل:

يتضـح من الجدول رقم (٣٠) أن أغلبية أفراد العينة يقمن دائماً بأدوارهن القيادية على مسـتوى العمل كتزويد الأفراد العاملين تحت إشرافهـن بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، وأنهـن يعملن على خلق بيئـة عمل داعمة، ويتبنـن ويدعمن تنفيذ الأفـكار والمبادرات التطويريـة للعمل والتـي برزت كأهم الأدوار التي يقمن بها بمتوسـط حسـابي وانحراف معياري متساوي بلغ على التوالي (٤,٨٠) (٠,٤١)، والمرتبة التي تليها قيامهن بتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والخبرات وانهن يعملن على تحديد وتحليل ومعالجة مشـكلات العمل بمتوسط حسابي وانحراف معياري متساوٍ بلغ على التوالي (٤,٧٦) (٠,٤٤)، يليها توضيحهن الأدوار والمسؤوليات والتوقعات للأفراد العاملين تحت إشرافهن، وتدخلهن فور انحراف سير العمل عما هو خطط له بمتوسط حسابي وانحراف معياري متساوٍ بلغ على التوالي (٤,٥٦) (٠,٥٨)، ويليها أنهن يعملن على التنسـيق بين الأنشـطة والأعمال التي تقع تحـت إشرافهن لأجـل تحقيق التكامل فيما بينها، ويتأكدن مـن أن الموارد المتاحة (مادية، وبشرية، وتقنية) تسـتخدم اسـتخداماً فعالاً ووفقاً للخطة المعتمدة بمتوسـطات حسابية بلغت (٤,٥٢) و(٤,٤٨)على التوالي وبانحراف معياري متسـاوٍ بلغ (٠,٥١)، وفي المرتبة التي تليها أقوم بعمل تقويم مستمر للمعلومات المتعلقة بأداء العاملين والأقسام بمتوسط حسابي بلـغ (٤,٣٦) وانحراف معياري قيمته (٠,٧٦)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسـة الحسـين (٢٠٠٤م) التي أظهرت أن فاعلية القيادات النسائية متوسطة وأنها لا تقسم الأعمال بعدالة، ولا تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

أما أقل الأدوار ممارسة في هذا البعد هو التأكد من وجود أدلة شاملة وواضحة للعمل حيـث إنهن غالباً ما يقمن بهذا الدور بمتوسـط حسـابي بلـغ (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٢).

جدول رقم (٣٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء بعد (الدور القيادي على مستوى العمل) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أزود الأفراد العاملين تحت إشرافي بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	٤,٨٠	٠,٤١
أعمل على خلق بيئة عمل داعمة.	٤,٨٠	٠,٤١
اتبنى وادعم تنفيذ الأفكار والمبادرات التطويرية للعمل.	٤,٨٠	٠,٤١
أقوم بتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والخبرات.	٤,٧٦	٠,٤٤
أعمل على تحديد وتحليل ومعالجة مشكلات العمل.	٤,٧٦	٠,٤٤
أوضح الأدوار والمسؤوليات والتوقعات للأفراد العاملين تحت إشرافي.	٤,٥٦	٠,٥٨
أتدخل فور انحراف سير العمل عما هو خطط له	٤,٥٦	٠,٥٨
أعمل على التنسيق بين الأنشطة والأعمال التي تقع تحت إشرافي لأجل تحقيق التكامل فيما بينها.	٤,٥٢	٠,٥١
أتأكد من أن الموارد المتاحة (مادية، وبشرية، وتقنية) تستخدم استخداماً فعالاً ووفقاً للخطة المعتمدة.	٤,٤٨	٠,٥١
أقوم بعمل تقويم مستمر للمعلومات المتعلقة بأداء العاملين والأقسام.	٤,٣٦	٠,٧٦
أتأكد من وجود أدلة شاملة وواضحة للعمل.	٤,٢٠	٠,٨٢

تحليل بعد القيام بالدور القيادي على مستوى العاملين:

يظهر الجدول رقم (٣١) المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعيارية للعبارات التي تصف بعد القيام بالدور القيادي على مسـتوى العاملين مرتبة تنازلياً حسـب متوسـطاتها الحسابية.

ويبين الجدول أن أفراد العينة يقمن بهذه الأدوار دائماً وقد كان عنصر تشجيع العاملين عـلى طرح الأفكار والمبادرات التطويرية للعمل، وتشـجيع العمل الجماعي عن طريق بناء ودعم فرق العمل من أبرز الأدوار ممارسـة في هذا البعد حيث بلغ المتوسـط الحسابي لها (٤,٨٨) و(٤,٨٠) على التوالي وبانحراف معياري (٠,٣٣) و(٠,٤١) على التوالي، يليها الاهتمام بالحاجات الإنسـانية للأفراد العاملين معهن، ومشاركة الأفراد الذين يعملون تحت قيادتهن في عملية صنع القرار كلٌ فيما يخصه بمتوسـط حسـابي وانحراف معياري متسـاوٍ بلغ على التـوالي (٤,٦٨) (٠,٤٨)، وفي المرتبة التي تليها العمل على تحفيز العاملين بالمنظمة، والعمل على توفير الفرص والأدوات اللازمة للتعلم بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٠) و(٤,٥٦) على التوالي وبانحراف معياري متساوٍ بلغ (٠,٥٨)

ومـن خلال النظر إلى قيمة الانحرافـات المعيارية في هذا البعـد يتضح انخفاض قيمة الانحـراف المعياري (أقل مـن ١) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا البعد وتقارب وجهات نظرهن.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سالزلوبيز وزملائه (Salas-lopes & others, 2011) التـي أكدت على أن القيادة النسـائية يجب أن تمتلك القدرة على الهـام الآخرين، إلا انها تختلف مع نتيجة دراسـة الحسـين (٢٠٠٤م) التي أظهرت أن القيادات النسائية لا تشجع الأفكار الجيدة. كما تختلف مع دراسة عشوي وآخرين (٢٠١٣م) التي أكدت أن الإناث أكثر تسلطاً وأقل فاعلية من الذكور في مراكز القيادة.

جدول رقم (٣١)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء بعد (الدور القيادي على مستوى العاملين) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أشجع العاملين على طرح الأفكار والمبادرات التطويرية للعمل.	٤,٨٨	٠,٣٣
أشجع العمل الجماعي عن طريق بناء ودعم فرق العمل.	٤,٨٠	٠,٤١
أهتم بالحاجات الإنسانية للأفراد العاملين معي.	٤,٦٨	٠,٤٨
أشـارك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي في عملية صنع القرار كلٌ فيما يخصه.	٤,٦٨	٠,٤٨
أعمل على تحفيز العاملين بالمنظمة.	٤,٦٠	٠,٥٨
أعمل على توفير الفرص والأدوات اللازمة للتعلم.	٤,٥٦	٠,٥٨
أعمل على حل الصراع ومعالجة الخلافات بين الأفراد والجماعات.	٤,٥٢	٠,٥١
أعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين العاملين.	٤,٤٨	٠,٥٩
أعمل على تطوير أداء العاملين بالمنظمة.	٤,٤٠	٠,٥٨
أتأكد من أن الكفايات اللازمة للعمل متوافرة لدى العاملين بالمنظمة.	٤,٣٢	٠,٥٦

تحليل بعد القيام بالدور القيادي على مستوى المنظمة:

يظهر الجدول رقم (٣٢) المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعيارية للعبارات التي تصف بعد القيام بالدور القيادي على مسـتوى المنظمة مرتبة تنازلياً حسـب متوسـطاتها الحسابية.

ويبين الجدول أن أفراد العينة يقمن بهذه الأدوار دائماً وقد كان العمل على توضيح رؤية ورسالة وقيم المنظمة لجميع العاملين تحت نطاق إشرافهن من أبرز الأدوار ممارسة في هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٦) وبانحراف معياري (٠,٥٦)، يليها التوفيق بين تلبية احتياجات ومتطلبات المنظمة وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة، والمساهمة في تفعيل القرارات التنظيمية بمتوسط حسابي متساوي بلغ على التوالي (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٦٧) و(٠,٨٩) على التوالي.

أما فيما يتعلق بإسهامهن في تفعيل القرارات التنظيمية فغالباً ما يقمن بذلك بدلالة المتوسط الحسابي حيث بلغ (٤,٢٠) وانحراف معياري بلغ (١) وبالنظر للانحراف المعياري يتضح ارتفاع قيمته مما يدل تشتت إجابات العينة وعدم تجانسها مما يعني اختلاف آرائهن تجاه هذه العبارة، وفي المرتبة التي تليها تقديم أدوار تُسهم في إحداث التغيير والتطوير في المنظمة، ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة بمتوسط حسابي متساوٍ بلغ (٤,٠٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٣) و(٠,٧٩) على التوالي.

أما بقية العبارات في هذا البعد فإن أفراد العينة فأحياناً ما يقمن بها المشاركة في رسم وتحديد سياسات العمل المتعلقة بالمنظمة، والمشاركة في صياغة قرارات المنظمة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠) و(٣,٢٤) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (١,١٩) و(١,٣٠) على التوالي، وبالنظر للانحراف المعياري يتضح ارتفاع قيمته (أكبر من ١) مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة تجاه هذين العبارتين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سالزلوبيز وزملائه (Salas-lopes & others, 2011) والتي أشارت إلى أن نجاح القيادة النسائية يتطلب أن يكون لديها رؤية واضحة تعمل على مشاركتها مع الآخرين، كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة رضوان (٢٠١٠م) والتي أكدت أن القيادة النسائية لديها القدرة على تفعيل القرارات ولديها من الأليات والوسائل ما يمكنها من ذلك وهي العلاقات الاجتماعية وتفويض السلطة والمشاركة في صناعة القرار وتحقيق الرضا الوظيفي وكل ذلك في إطار من القيادة الديمقراطية للتنظيم.

جدول رقم (٣٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء بعد (الدور القيادي على مستوى المنظمة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أعمل على توضيح رؤية ورسالة وقيم المنظمة لجميع العاملين تحت نطاق إشرافي.	٤,٥٦	٠,٥٨
أحدد الأولويات لتحقيق أهداف المنظمة.	٤,٢٨	٠,٦٧
أوفـق بين تلبية احتياجات ومتطلبات المنظمة وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة.	٤,٢٨	٠,٨٩
أسهم في تفعيل القرارات التنظيمية.	٤,٢٠	١
أقدم أدواراً تسهم في إحداث التغيير والتطوير في المنظمة.	٤,٠٤	٠,٩٣
أضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة.	٤,٠٤	٠,٧٩
أشارك في رسم وتحديد سياسات العمل المتعلقة بالمنظمة.	٣,٤٠	١,١٩
أشارك في صياغة قرارات المنظمة.	٣,٢٤	١,٣٠

تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية:

يتناول هذا الجزء من الدراسة التحليل الوصفي لمدى تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني من وجهة نظر أفراد العينة من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد هذا المحور ومن ثم ترتيبها وفقاً لأهميتها، وذلك وللإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع المتعلق بمدى تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني؟

يظهــر الجدول رقم (٣٣) المتوســطات الحســابية والانحرافات المعياريــة لأبعاد تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية مرتبة تنازلياً حســب متوســطاتها الحســابية، ويتبين من خلاله أن التأثير على المســتوى المهني قد احتل المرتبة الأولى في ترتيب الأبعاد بمتوســط (٣,١٧) وانحراف معياري (٠,٥٦) يليها التأثير على المستوى الشخصي بمتوسط حسابي (٣,٠٩) وانحراف معياري (٠,٤٠)، وأخيراً التأثير على المســتوى الاجتماعي بمتوســط حسابي (٢,٨٦) وانحراف معياري (٠,٤٠)، ويلاحظ من خلال النظر إلى قيمة الانحرافات المعيارية أن هناك تجانساً واتفاقاً في آراء عينة الدراسة حول تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية

الجدول رقم (٣٣)

أبعاد المحور الرابع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

أبعاد المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير على المستوى المهني	٣,١٧	٠,٥٦
التأثير على المستوى الشخصي	٣,٠٩	٠,٤٠
التأثير على المستوى الاجتماعي	٢,٨٦	٠,٤٠

وسيتم فيما يلي عرض تحليل كل بعد من هذه الأبعاد:

تحليل بعد تأثير المنصب القيادي على المرأة القيادية «على المستوى المهني»:

يتضمن الجدول (٣٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تصف بعد تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى المهني مرتبة تنازلياً حســب متوســطاتها الحســابية. ويبين الجدول اتفاق آراء عينة الدراســة حول متغيرات بعد تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى المهني بدلالة الانحراف المعياري الذي لم يتجاوز (١).

ويتضح بأن عينة الدراســة وافقن تماماً على أن المنصب القيادي أتاح لهن خوض العديد من الخبرات والتجارب التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٧).

أمــا بقية العبــارات في هذا البعد فقد وافــق أفراد العينة عليها، يليها إســهام المنصب القيادي في الكشــف عن قدراتهن ومهاراتهن الفنية والابتكارية وتوظيفها بمتوســط حسابي بلــغ (٣,٢٤) وانحــراف معياري قيمته (٠,٦)، يليها أن المنصــب القيادي أتاح لهن التواصل المهني مع قيادات في مختلف المؤسســات والهيئات. وأتاح لهن آفاقاً وفرصاً للعمل عديدة بمتوسطات حسابية بلغت (٣,١٦) و(٢,٩٢) على التوالي، وانحرافات معيارية قيمتها (٠,٧٥) و(٠,٧٠) على التوالي.

جدول رقم (٣٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء تأثير المنصب القيادي على المرأة القيادية «على المستوى المهني» مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أتاح المنصب القيادي لي خوض العديد من الخبرات والتجارب التنظيمية	٣,٣٦	٠,٥٧
أسهم المنصب القيادي في الكشف عن قدراتي ومهاراتي الفنية والابتكارية وتوظيفها	٣,٢٤	٠,٦
أتاح المنصب القيادي لي التواصل المهني مع قيادات في مختلف المؤسسات والهيئات	٣,١٦	٠,٧٥
أتاح المنصب القيادي لي آفاقاً وفرصاً للعمل عديدة	٢,٩٢	٠,٧٠

تحليل بعد تأثير المنصب القيادي على المرأة القيادية «على المستوى الشخصي»:

يتضمن الجدول (٣٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تصف بعد تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى الشخصي مرتبة تنازلياً حسب متوســطاتها الحســابية. ويبين الجدول اتفاق معظم آراء عينة الدراسة حول متغيرات بعد تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي بدلالة الانحراف المعياري الذي لم يتجاوز (١).

يشير الجدول رقم (٣٥) إلى بعد تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي، ويتضح من خلاله أن المنصب القيادي أسهم في تطويرهن الذاتي من أبرز عبارات هذا البعد حيث إن متوسطها الحسابي (٣,٣٦) وانحرافها المعياري (٠,٦٣)، يليها بمتوسطات حسابية متساوية بلغت (٣,٣٢) وانحرافات معيارية متقاربة بلغت (٠,٥٦) و(٠,٥٧) على التوالي، وتدل قيمة الانحرافات المعيارية في هذ البعد لم تتجاوز (١) مما يدل على اتفاق أفراد العينة حولها.

كما وافق أفراد العينة على بعض العبارات بمتوسطات حسابية متفاوتة وقد كان أدنى متوسط للعبارات التي وافقن عليها هو أن المنصب الحالي يضطرهن للتنازل عن بعض المبادئ والقيم التنظيمية التي كنت يؤمن بها فقد بلغ (٢,٩٦) وانحراف معياري (١,١) وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة انقسمت بين الموافقة وغير الموافقة حول هذه العبارة بدلالة قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها.

كما أنهن لا يوافقن على أن مسؤوليات الدور القيادي أثرت على مسؤولياتهن الأسرية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٨) وانحراف معياري قيمته (٠,٨٧) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا العنصر.

جدول رقم (٣٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء تأثير المنصب القيادي على المرأة القيادية «على المستوى الشخصي» مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسهم المنصب القيادي في تطويري الذاتي.	٣,٣٦	٠,٦٣
أسهم المنصب الحالي في توظيف قدراتي الشخصية.	٣,٣٢	٠,٥٦
حقق لي المنصب القيادي مستوى عالياً من الرضا عن الذات.	٣,٣٢	٠,٥٧
عزز المنصب القيادي من ثقتي بنفسي.	٣,١٦	٠,٦٢
أسهم المنصب الحالي في تغيير شخصيتي للأفضل.	٣,٠٤	٠,٧٩
اضطرني المنصب الحالي للتنازل عن بعض المبادئ والقيم التنظيمية التي كنت أؤمن بها.	٢,٩٦	١,١
أثرت مسؤوليات الدور القيادي على مسؤولياتي الأسرية.	٢,٤٨	٠,٨٧

تحليل بعد تأثير المنصب القيادي على المرأة القيادية «على المستوى الاجتماعي»:

يتضمن الجدول (٣٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تصف بعد تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية. ويبين الجدول اتفاق معظم آراء عينة الدراسة حول متغيرات بعد تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الاجتماعي بدلالة الانحراف المعياري الذي لم يتجاوز (١).

ويوضح الجدول أن أفراد العينة يوافقن على أن المنصب القيادي جعلهن قدوة يحتذى بها، وإنه أثر سلباً على علاقاتهن مع زميلاتي في العمل، ووسع من دائرة علاقاتهن الاجتماعية بمتوسطات حسابية متفاوتة بلغت (٣,١٦) و(٣,١٢) و(٢,٨٠) على التوالي، وانحرافات معيارية قيمتها (٠,٤٧) و(٠,٦) و(٠,٧٦) على التوالي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ديلين هارت (Delain-Hart, 2009) التي أكدت أن المرأة على منصب قيادي أفقدها الكثير من الزميلات، وتسبب في توتر العلاقات بسبب المنافسة بين النساء... كما تتفق مع نتائج دراسة قرو ومونتقومري (Growe & Montgomery, 2008) التي أفصحت أن العزلة من الأمور التي ترتبت على المنصب القيادي.

جدول رقم (٣٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء تأثير المنصب القيادي على المرأة القيادية «على المستوى الاجتماعي» مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جعلني المنصب القيادي قدوة يحتذى بها.	**٣,١٦**	**٠,٤٧**
أثر المنصب القيادي على علاقاتي مع زميلاتي في العمل سلباً.	**٣,١٢**	**٠,٦**
وسع المنصب القيادي من دائرة علاقاتي الاجتماعية.	**٢,٨٠**	**٠,٧٦**
أسهم المنصب القيادي في تبوئي لمكانة اجتماعية مرموقة.	**٢,٣٦**	**٠,٧٦**

وفي هذا المحور تم سـؤال أفراد العينة عما إذا كانت منظماتهن تتوقع منهن أن يمارسن دورهـن القيادي بنفس الطريقة التي يمارسـها القائد الرجل وقد تم اسـتخراج التكرارات والنسب المئوية لإجاباتهن، حيث يوضح الجدول رقم (٣٧) أن أكثر من نصف العينة تتوقع منظماتهن منهن ممارسة دورهن القيادي بنفس الطريقة التي يمارسها القائد الرجل بنسبة مئويـة بلغـت (٦٨٪) من أفـراد العينة، بينما وضحت نسـبة (٣٢٪) من أفـراد العينة أن منظماتهن لا تتوقع منهن ممارسـة دورهـن القيادي بنفس الطريقة التي يمارسـها القائد الرجل، وتتفق هذه النتيجة في جانب منها مع نتائج دراسة كل من تيدرو ورودز (Tedrow & Rhoads, 1999) التي توصلت إلى أن الهوية القيادية للمرأة جاءت كاستجابة لتوقعات المنظمة منها والتي تتوقع أن تمارس المرأة دورها القيادي بنفس الطريقة التي يمارسها الرجل

جدول رقم (٣٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء توقعات منظماتهن لأدوارهن القيادية

العبارة	التكرار	النسبة
تتوقع المنظمة منك ممارسة دورك القيادي بنفس الطريقة التي يمارسها القائد الرجل.	١٧	٦٨٪
لا تتوقـع المنظمة منك ممارسـة دورك القيادي بنفـس الطريقة التي يمارسها القائد الرجل.	٨	٣٢٪

هـ. العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية:

يتضح من الجدول رقم (٣٨) أن أفراد العينة يوافقن على أن العوامل التنظيمية والعوامل الثقافية تؤثر في ممارسة المرأة لدورها القيادي، كما أنهن لا يوافقن على العوامل الشخصية تؤثر في ممارسة المرأة لدورها القيادي.

أما من حيـث ترتيب العوامل فقد احتلت العوامـل التنظيمية المرتبة الأولى في ترتيب العوامل بمتوسـط (٢,٩٢) وانحراف معيـاري (٠،٤٥) مما يدل على أهميتها من وجهة نظر المبحوثـات، يليهـا في المرتبة الثانية العوامـل الثقافية بمتوسـط (٢,٥٨) وانحراف معياري

(٠,٤٤)، وأخيراً العوامل الشـخصية بمتوسط (٢,١٦) وانحراف معياري (٠,٣٥)، ونلاحظ من خلال اسـتعراض قيم الانحراف المعياري مدى التجانس بين آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرويس (٢٠١٤م) وأبو خضير (٢٠١٢م) وآل الشيخ (٢٠١٣م) والحديدي (٢٠٠٦م).

جدول رقم (٣٨)

أبعاد المحور الخامس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

أبعاد المحور الخامس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل التنظيمية	٢,٩٢	٠,٤٥
العوامل الثقافية	٢,٥٨	٠,٤٤
العوامل الشخصية	٢,١٦	٠,٣٥

التحليل الوصفي لبعد العوامل التنظيمية:

يتضـح من الجـدول رقم (٣٩) موافقة أفراد العينة تماماً على أن ضعف مشـاركة المرأة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسـائية، من أبرز العوامل التنظيمية المؤثرة في ممارسـة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية، كما يتضح من الجدول أن أفراد العينة يوافقن على أن محدودية فرص النمو المهني للمرأة داخـل المنظمـة، ومحدودية فرص النمو المهنـي للمرأة خارج المنظمـة، وضعف التغذية الراجعـة حول أداء القيادات، وقصور دور القيادات النسـائية عـلى الإشراف على الخطط المرسـومة، وضعف تمثيل القيادات النسـائية في اللجان على مسـتوى المنظمة، وازدواجية وحـدة الأمر لدى الإدارات النسـائية لارتباطها بأكثر من مسـتوى تنظيمي، والمركزية التي تسـتدعي مراجعة القيادة العليا للبت في العديد من الأمـور المتعلقة بالعمل، ومحدودية الميزانيـة المخصصة للقطاعات النسـائية، وضعـف المكافآت والحوافـز المرتبطة بالمنصب القيـادي، ونقـص الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز العمـل من العوامل المؤثرة في

ممارســة المرأة لدورها القيادي، إلا أنهن لا يوافقن على أن صعوبة التنســيق والتواصل مع الرؤساء والزملاء، وعدم ملاءمة المباني المخصصة للقطاعات النسائية من العوامل التنظيمية التي تؤثر في ممارسة المرأة لدورها القيادي.

أمــا من حيث الترتيب فقــد كانت محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النســائية هي أبرز العوامل التنظيمية المؤثرة في ممارســة المرأة لدورها القيادي، حيث أتت في المرتبة الأولى بمتوســط حســابي بلغ (٣,٤٠) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٨) يليه ضعف مشــاركة المرأة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة بمتوســط (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٦٣)، ومن ثم يأتي المركزية التي تســتدعي مراجعة القيــادة العليا للبت في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل في المرتبة الثالثة بمتوســط (٣,٢٤) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وفي المرتبة الرابعة أتى ضعــف المكافآت والحوافــز المرتبطة بالمنصب القيادي بمتوســط (٣,١٦) وانحراف معياري (٠,٩٩) يليــه ضعف تمثيل القيادات النســائية في اللجان على مســتوى المنظمة بمتوســط (٣,١٢) وانحــراف معياري (٠,٧٨) وفي المرتبة التــي تليه ضعف التغذية الراجعة حول أداء القيادات، ومحدودية فرص النمو المهني للمرأة داخل المنظمة بمتوسط حسابي متساوي بلغ (٣) وانحرافــات معيارية قيمتهــا (٠,٥٨) و(٠,٨٧) على التوالي، أما المرتبتان الأخيرتان اللتان لم توافق أفراد العينة على أنهما من العوامل المؤثرة في ممارســة المرأة لدورها القيادي فهما عدم ملاءمة المباني المخصصة للقطاعات النســائية، وصعوبة التنسيق والتواصل مع الرؤساء والزملاء بمتوسطات حسابية بلغت (٢,٤٤) و(٢,١٦) على التوالي، وانحرافات معيارية قيمتها (٠,٧١) و(٠,٩٠) على التوالي.

ويتضح ومن خلال اســتعراض قيم الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة مدى التجانس بين آراء أفراد العينة حول هذه المتغيرات ما عدا ضعف المكافآت والحوافز المرتبطة بالمنصب القيادي فقيمة الانحراف المعياري له تدل على تشــتت إجابات أفراد العينة وعدم تجانسها مــما يدل على عــدم اتفاقهن على هذا العنصر كمؤثر على ممارســة المرأة لدورها القيادي، ومن خلال اســتعراض النتائج تظهر أهمية منح الصلاحيات للمرأة القيادية ومشــاركتها في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة وذلك لتفعيل دورها القيادي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراســة الشميلان (٢٠١٦م) ودراسة الرويس (٢٠١٤م) وأبو خضــير (٢٠١٢م) وكذلك مع نتائج دراســة ال الشــيخ (٢٠١٣م) ودولار وزملاؤه (Dollar &

others, 2006) ودراسة جيبسون وآخرون (Gipson & others, 2017) التي أكدت على عزل المرأة في المواقع القيادية عن القرارات الهامة. وعلى التمثيل غير المتكافئ لدور المرأة في المراكز الإدارية العليا الحكومية. ومع دراسة سالزلوبيز وزملاؤه (Salas-lopes & others, 2011) التي أكدت على اقصاء المرأة عن بعض الفرص والترقيات. ومع دراسة أبو العلا (٢٠١٤م) التي بينت أن القيادة النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي، في حين تشارك بدرجة عالية في المرحلتين: «تنفيذ القرار ومتابعته» و «جمع المعلومات اللازمة وتحليلها». وأخيرا مع دراسة ثابا (Thapa, 2009) التي تعتبر أن وجود المرأة في صنع القرار لا يضمن مساهمتها في هذا المجال.

جدول رقم (٣٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء العوامل التنظيمية المؤثرة على المرأة القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية.	٣,٤٠	٠,٥٨
ضعف مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة.	٣,٣٢	٠,٦٣
المركزية التي تستدعي مراجعة القيادة العليا للبت في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل.	٣,٢٤	٠,٦٦
ضعف المكافآت والحوافز المرتبطة بالمنصب القيادي.	٣,١٦	٠,٩٩
ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان على مستوى المنظمة.	٣,١٢	٠,٧٨
ضعف التغذية الراجعة حول أداء القيادات.	٣	٠,٥٨
محدودية فرص النمو المهني للمرأة داخل المنظمة.	٣	٠,٨٧
محدودية فرص النمو المهني للمرأة خارج المنظمة.	٢,٩٦	٠,٨٠
محدودية الميزانية المخصصة للقطاعات النسائية.	٢,٩٦	٠,٩٤
قصور دور القيادات النسائية على الإشراف على الخطط المرسومة.	٢,٩٢	٠,٦٤

ازدواجية وحدة الأمر لدى الإدارات النسائية لارتباطها بأكثر من مستوى تنظيمي.	٢,٧٢	٠,٨٩
نقص الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل.	٢,٦٠	٠,٨٧
عدم ملاءمة المباني المخصصة للقطاعات النسائية.	٢,٤٤	٠,٧١
صعوبة التنسيق والتواصل مع الرؤساء والزملاء.	٢,١٦	٠,٩٠

التحليل الوصفي لبعد العوامل الثقافية:

يتضح من الجدول رقم (٤٠) ان أفراد العينة وافقن على نصف العبارات في هذا البعد ولم يوافقن على النصف الآخر بدلالة المتوسطات الحسابية، فقد وافقن على أن الرجال يتخوفون من منافسة المرأة في المناصب القيادية وهذا العنصر احتل المرتبة الأولى في ترتيب العناصر في هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٦) وانحراف معياري قيمته (٠,٨)، يليه التمييز غير الظاهر القائم على أساس النوع على مستوى المنظمة بمتوسط حسابي بلغ (٣) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٨)، وفي المرتبة الثالثة يأتي نقص الوعي الثقافي بأهمية الدور القيادي للمرأة بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧٩)، ثم ضعف ثقة المسؤولين في قدرات القيادة النسائية بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ال الشيخ (٢٠١٣م) ودراسة الحسين (٢٠٠٤م) ودراسة بفلنز (Pflanz, 2011) ودراسة جوقلو وورد (Jogulu & Wood, 2008) ودراسة اللمكي (Al-lamky, 2007) ودراسة قرو ومونتقومري (Growe & montgomery, 2008) ودراسة ليلجا ولوديكيس (Lilja &Luddeckens, 2006) ودراسة إيقلي وكارلي (Eagly & Carli, 2003) التي أكدت جميعها على مشكلة النوع الاجتماعي والقوالب النمطية التي صنعها المجتمع لكل من الرجل والمرأة، كما تتفق مع نتيجة دراسة عشوي وآخرين (٢٠١٣م) التي أفصحت أن هناك اتجاهاً سلبيًّا عامًّا نحو المرأة في مراكز القيادة. في حين تختلف مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٢م) التي كشفت عن أن المعوقات الثقافية ليست ذات أهمية في منع وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

أما بالنسبة لبقية العناصر في هذا البعد كالقيود الاجتماعية لعمل المرأة في المنصب القيادي، والاعتقاد السائد بأن القيادة هي من أدوار الرجل وليست للمرأة، وضعف تقبل

المرؤوسات لسلطة المرأة القيادية، ونظرة المجتمع السلبية لخروج المرأة لحضور الاجتماعات والنــدوات والــدورات والمؤتمرات فــإن أفراد العينــة لم يوافقن عليها وذلــك بدلالة قيمة المتوســطات الحســابية لهذا العناصر والتي بلغت (٢,٤٤) و(٢,٤٠) و(٢,٣٢) و(٢,١٢) على التــوالي، وانحرافات معياريــة قيمتهــا (٠,٧١) و(٠,٦٥) و(٠,٥٦) و(٠,٦٧) على التوالي، مما يعني إن نظرة المجتمع الســلبية لخــروج المرأة لحضور الاجتماعــات والندوات والدورات والمؤتمرات هي أكثر العناصر التي لم توافق عليها أفراد العينة.

وبملاحظــة قيم الانحراف المعياري (أقل من ١) يتبين تجانس إجابات أفراد العينة حول هذه العناصر.

جدول رقم (٤٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء العوامل الثقافية المؤثرة على المرأة القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخوف بعض الرجال من منافسة المرأة في المناصب القيادية	٣,١٦	٠,٨
التمييز غير الظاهر القائم على أساس النوع على مستوى المنظمة	٣	٠,٥٨
نقص الوعي الثقافي بأهمية الدور القيادي للمرأة	٢,٧٢	٠,٧٩
ضعف ثقة المسؤولين في قدرات القيادة النسائية	٢,٥٦	٠,٧٧
القيود الاجتماعية لعمل المرأة في المنصب القيادي	٢,٤٤	٠,٧١
الاعتقاد السائد بأن القيادة هي من أدوار الرجل وليست للمرأة	٢,٤٠	٠,٦٥
ضعف تقبل المرؤوسات لسلطة المرأة القيادية	٢,٣٢	٠,٥٦
نظرة المجتمع الســلبية لخروج المرأة لحضــور الاجتماعات والندوات والدورات والمؤتمرات	٢,١٢	٠,٦٧

التحليل الوصفي لبعد العوامل الشخصية:

يتضح من الجدول (٤١) أن أفراد العينة وبدلالة قيمة المتوسـطات الحسابية لم يوافقن عــلى جميع العناصر في هذا البعد، مما يعني أن العوامل الشـخصية لا تؤثر على ممارســة المرأة لدورها القيادي.

أما أكثر العناصر عدم موافقة فهي التخوف من تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (١,٩٢) وانحــراف معياري (٠,٧٦)، يليــه محدودية المؤهلات والخبرة الإدارية، والشـعور بالعزلة في المنصب القيادي بمتوسطات حسابية متقاربة بلغت (٢,٠٦) و(٢,٠٨) على التوالي، وانحرافات معيارية قيمتها (٠,٦٨) و(٠,٥٧) على التوالي، يليه التأثيرات النفسية والتغيرات الجسدية التي تؤثر على فعالية الدور القيادي بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٦) وانحراف معياري (٠,٤٧)، ثم يأتي في المرتبة التي تليه الطبيعة العاطفية للمرأة بمتوســط حســابي بلغ (٢,٢٠) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وبعدها صعوبة تحقيق التوازن بين الالتزامات الأسرية والمسؤوليات المهنية بمتوسط حســابي (٢,٣٢) وانحراف معيــاري (٠,٦٣) وفي المرتبة الأخيرة قلة دراية القيادات النســائية بالأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل بمتوسط حسابي (٢,٤٠) وانحراف معياري (٠,٧١).

وبالنظر لقيمة الانحرافات المعيارية يتضح تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشــتتها، وتتفــق هذه النتيجة مع دراســة ديلــين هــارت (Delain-Hart, 2009) التي أكدت على أن التركيــز عــلى ما هو مهم وأســاسي في القيادة مــن متطلبات النجاح للقيادة النســائية. ومع دراســة ســالزلوبيز وزملائه (Salas-lopes & others, 2011) التي أكدت على أهمية الموازنة بين العمل والحياة الأسرية لنجاح القيادة النسائية. ومع دراسة الحديدي (٢٠٠٦م) التي ذكرت أن الافتقار للمهارات القيادية من العوامل الشــخصية التي تؤثر على ممارســة المرأة لمهامها القيادية. وتختلف مع نتائج دراســة الغامدي (٢٠١٢م) التي أفصحت عن أن المعوقات الشخصية كان لها الأثر الأكبر في تعطيل وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

جدول رقم (٤١)

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء العوامل الشخصية المؤثرة على المرأة القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قلة دراية القيادات النسائية بالأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل	٢,٤٠	٠,٧١
صعوبة تحقيق التوازن بين الالتزامات الأسرية والمسؤوليات المهنية	٢,٣٢	٠,٦٣
الطبيعة العاطفية للمرأة	٢,٢٠	٠,٥٨
التأثيرات النفسية والتغيرات الجسدية التي تؤثر على فاعلية الدور القيادي	٢,١٦	٠,٤٧
الشعور بالعزلة في المنصب القيادي	٢,٠٨	٠,٥٧
محدودية المؤهلات والخبرة الإدارية	٢,٠٤	٠,٦٨
التخوف من تحمل المسؤولية	١,٩٢	٠,٧٦

٣. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو أبعاد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو أبعاد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية لهن وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدراسة نحو إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مســتوى المنظمة والعمل والعاملين باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية؟

ولمعرفــة إذا كان هنــاك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة إســهام المرأة في المناصــب القيادية بالأجهزة الحكوميــة في تحقيق أهداف المنظمة على مســتوى المنظمة وعلى مســتوى العمل وعلى مســتوى العاملين باختلاف أعمارهن، فقد تم استخدام اختبار كروســكال – واليس، ويتضح من الجدول رقم (٤٢) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) فيما يتعلق بمساهمة أفراد العينة في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى العمل لصالح من أعمارهن (٣٥ سنة فأقل) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٩٠) مما يعني أنهن أكثر أفراد العينة مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى العمل، يليها من أعمارهن من (٣٦-٤٠سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٧٥)، وهذه النتيجة منطقية حيث إن من أعمارهن أقل فمن الطبيعي أن تكون ســنوات خبرتهن الوظيفية وخبرتهن في المنصــب الحالي أقــل فيكون تركيزهن في هذه المرحلة على العمــل وإدارته، وهذه النتيجة تتفق مع ما تم التوصل إليه ســابقاً بشــأن اهتمام بعض أفراد عينة الدراسة بالدرجة الأولى في العمل وإجراءاته وتحدياته.

أما إســهام أفراد العينة في تحقيق أهداف المنظمة على مســتوى المنظمة وعلى مستوى العاملــين ومن خلال النظر للقيمــة الاحتمالية لمربع كاي في الجــدول رقم (٤٢) فلا يوجد اختلافــات ذات دلالــة إحصائية باختلاف العمر، حيث بلغ المتوســط الحســابي لإجاباتهن (٤,٠٢) و(٤,٥٩) على التوالي.

جدول رقم (٤٢)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف العمر

العوامل	العمر	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى المنظمة	٣٥ سنة فأقل	٣,٩٣	٠,٣٩٤
	٣٦-٤٠ سنة	٤,٤٥	
	٤١-٤٥ سنة	٤,٠٨	
	٤٦-٥٠ سنة	٣,٩٦	
	٥١ سنة فأكثر	٣,٧١	
	المتوسط العام	٤،٠٢	
على مستوى العمل	٣٥ سنة فأقل	٤,٩٠	٠,٠٣٩
	٣٦-٤٠ سنة	٤,٧٥	
	٤١-٤٥ سنة	٤,٤٠	
	٤٦-٥٠ سنة	٤,٦٥	
	٥١ سنة فأكثر	٤,٣٨	
	المتوسط العام	٤,٦٠	
على مستوى العاملين	٣٥ سنة فأقل	٤,٧٧	٠,٢١٣
	٣٦-٤٠ سنة	٤,٨٠	
	٤١-٤٥ سنة	٤,٤٣	
	٤٦-٥٠ سنة	٤,٦٠	
	٥١ سنة فأكثر	٤,٤٨	
	المتوسط العام	٤,٥٩	

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة إســهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى المنظمة وعلى مستوى العمل وعلى مستوى العاملين باختلاف الحالة الاجتماعية، فقد تم استخدام اختبار كروســكال – واليس، ويتضح من الجدول رقم (٤٣) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في بين أفراد العينة في مدى مساهمة أفراد العينة في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف الحالة الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٤,٠٢) و(٤,٦٠) و(٤,٥٩) على التوالي.

جدول رقم (٤٣)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف الحالة الاجتماعية

العوامل	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى المنظمة	متزوجة	٣,٩٦	٠,٥٩٧
	مطلقة	٤,١٨	
	أرملة		
	عزباء	٤,١٦	
	المتوسط العام	٤,٠٢	
على مستوى العمل	متزوجة	٤,٥٩	٠,٨٤٠
	مطلقة	٤,٥٩	
	أرملة		
	عزباء	٤,٦٩	
	المتوسط العام	٤,٦٠	

العوامل	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى العاملين	متزوجة	٤,٥٩	٠,٧٦١
	مطلقة	٤,٧٥	
	أرملة		
	عزباء	٤,٥٠	
	المتوسط العام	٤,٥٩	

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة إسـهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى المنظمة وعلى مستوى العمل وعلى مستوى العاملين باختلاف عدد الأبناء، تم استخدام اختبار كروسكال – واليس للإجابة عن التساؤل ويتضح من الجدول رقم (٤٤) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في بين أفراد العينة في مدى مساهمة أفراد العينة في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف عدد الأبناء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٤,٠٢) و(٤,٦٠) و(٤,٥٩) على التوالي.

جدول رقم (٤٤)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف عدد الأبناء

العوامل	عدد الأبناء	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى المنظمة	ليس لدي أبناء	٣,٩٧	٠,٩٧
	من ١-٣ أبناء	٤,٠٥	
	٤ أبناء فأكثر	٣,٩٨	
	المتوسط العام	٤,٠٢	

القيمة الاحتمالية لمربع كاي	المتوسط الحسابي	عدد الأبناء	العوامل
٠,٧٦	٤,٥٢	ليس لدي أبناء	على مستوى العمل
	٤,٦٥	من ١-٣ أبناء	
	٤,٦٠	٤ أبناء فأكثر	
	٤,٦٠	المتوسط العام	
٠,١٢	٤,٤٢	ليس لدي أبناء	على مستوى العاملين
	٤,٧٤	من ١-٣ أبناء	
	٤,٥٥	٤ أبناء فأكثر	
	٤,٥٩	المتوسط العام	

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى المنظمة وعلى مستوى العمل وعلى مستوى العاملين باختلاف المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال – واليس للإجابة عن التساؤل ويتضح من الجدول رقم (٤٥) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في بين أفراد العينة في مدى إسهامهن في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٤,٠٢) و(٤,٦٠) و(٤,٥٩) على التوالي.

جدول رقم (٤٥)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف المؤهل العلمي

العوامل	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى المنظمة	دبلوم بعد الثانوي	٤,١٦	٠,٣٥١
	بكالوريوس	٤,٢١	
	دبلوم عالي	٤,١٢	
	ماجستير	٣,٥٢	
	دكتوراه	٣,٨٥	
	المتوسط العام	٤,٠٢	
على مستوى العمل	دبلوم بعد الثانوي	٤,٤٨	٠,٢١٨
	بكالوريوس	٤,٦٨	
	دبلوم عالي	٤,٥٩	
	ماجستير	٤,٧٢	
	دكتوراه	٤,٢٢	
	المتوسط العام	٤,٦٠	
على مستوى العاملين	دبلوم بعد الثانوي	٤,٤٠	٠,١٥٣
	بكالوريوس	٤,٦٠	
	دبلوم عالي	٤,٣٥	
	ماجستير	٤,٧٨	
	دكتوراه	٤,٥٠	
	المتوسط العام	٤,٥٩	

ولمعرفـة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة إسـهام المرأة في المناصـب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مسـتوى المنظمة وعلى مسـتوى العمل وعلى مسـتوى العاملين باختلاف سـنوات الخبرة الوظيفية، فقد تم اسـتخدام اختبار كروسـكال – واليس للإجابة عن التسـاؤل ويتضح من الجدول رقم (٤٦) عـدم وجود اختلاف ذي دلالـة إحصائية في بين أفراد العينة في مدى إسـهامهن في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف المؤهل العلمي على مستوى المنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٤,٠٢).

أما فيما يتعلق بإسـهامهن في تحقيق الأهداف على مسـتوى العمل فيوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية اذ بلغت القيمة الاحتمالية لمربع كاي (٠,٠٠٧) لصالح من خبرتهن من (٦-١٠ سـنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٩٦) وهذا ما يتفق مع النتيجة السابقة والمتعلقة بوجـود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مدى إسـهامهن في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف العمر لمن أعمارهن (أقل من ٣٥ سنة) فغالباً من خبرتهن (٦-١٠ سنوات) يكن في الفئة العمرية الأقل من ٣٥ سـنة، وهذا يدل على حداثة خبرتهن الوظيفية نوعا ما مما يجعلهن يركزن على تحقيق الأهداف على مستوى العمل لتحقيق الفهم المطلوب منهن في بداية شغلهن للوظيفة، يليها في الترتيب من سنوات خبرتهن من (١١-١٥سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٠) وهذا يتوافق أيضاً مع نفس النتيجة من حيث الترتيب فقد كانت المرتبـة الثانية إسـهامهن في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف العمـر لصالح من أعمارهن (٣٦- ٤٠ سنة) وهن غالباً سنوات خبرتهن من (١١-١٥سنة).

كـما يوضح الجدول أيضـاً وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بـين أفراد العينة في مدى إسـهامهن في تحقيـق أهـداف المنظمة على مسـتوى العاملين باختلاف سـنوات خبرتهن الوظيفيـة اذ بلغـت القيمة الاحتمالية لمربـع كاي (٠,٠٠٥) لصالح من خبرتهن من (٦-١٠ سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٩٠)، يليها في الترتيب من سنوات خبرتهن من (١١-١٥سـنة) حيث بلغ المتوسـط الحسـابي (٤,٥٨) مما يعني أن هاتين الفئتين حققتا أهداف المنظمة على مستوى العاملين أكثر من بقية أفراد العينة.

جدول رقم (٤٦)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى المنظمة	٥ سنوات فأقل	-	٠,٣٢٧
	٦ -١٠ سنوات	٤,٣٠	
	١١-١٥ سنة	٤,٠٠	
	١٦-٢٠ سنة	٤,٠٦	
	٢١-٢٥ سنة	٤,٢٥	
	٢٦ سنة فأكثر	٣,٧٥	
	المتوسط العام	٤,٠٠	
على مستوى العمل	٥ سنوات فأقل	-	٠,٠٠٧
	٦ -١٠ سنوات	٤,٩٦	
	١١-١٥ سنة	٤,٥٠	
	١٦-٢٠ سنة	٤,٢٧	
	٢١-٢٥ سنة	٤,٨١	
	٢٦ سنة فأكثر	٤,٤٨	
	المتوسط العام	٤,٦٠	
على مستوى العاملين	٥ سنوات فأقل	-	٠,٠٠٥
	٦ -١٠ سنوات	٤,٩٠	
	١١-١٥ سنة	٤,٥٨	
	١٦-٢٠ سنة	٤,٠٥	
	٢١-٢٥ سنة	٤,٨٠	
	٢٦ سنة فأكثر	٤,٤٨	
	المتوسط العام	٤,٥٩	

ولمعرفـة مـا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة إســهام المرأة في المناصــب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مســتوى المنظمة وعلى مســتوى العمل وعلى مستوى العاملين باختلاف ســنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي، ولمعرفة ذلك تم اســتخدام اختبار كروســكال - واليس للإجابة عن التساؤل ويتضح مــن الجدول رقم (٤٧) عــدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في بين أفراد العينة في مدى إســهام أفراد العينة في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٤,٠٢) و(٤,٦٠) و(٤,٥٩) على التوالي.

جدول رقم (٤٧)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي

العوامل	سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى المنظمة	أقل من سنتين	٤,٣١	٠,٣١٢
	من ٢-٤ سنوات	٤,٠٢	
	٥ سنوات فأكثر	٣,٩٢	
	المتوسط العام	٤,٠٠	
على مستوى العمل	أقل من سنتين	٤,٧٢	٠,٢٩٢
	من ٢-٤ سنوات	٤,٧٠	
	٥ سنوات فأكثر	٤,٥٣	
	المتوسط العام	٤,٦٠	
على مستوى العاملين	أقل من سنتين	٤,٤٥	٠,٢٠٩
	من ٢-٤ سنوات	٤,٧٨	
	٥ سنوات فأكثر	٤,٥٥	
	المتوسط العام	٤,٥٩	

ولمعرفــة مــا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة إســهام المرأة في المناصــب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مســتوى المنظمة وعلى مســتوى العمل وعلى مستوى العاملين باختلاف عدد الموظفات التي يشرفن عليهن، تم استخدام اختبار كروسكال – واليس للإجابة عن التساؤل، ويتضح من الجدول رقم (٤٨) عــدم وجود اختلاف ذي دلالــة إحصائية في بين أفراد العينة في مدى إســهامهن في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف عدد الموظفات التي يشرفن عليهن، حيث بلغ المتوســط الحسابي لإجاباتهن (٤,٠٢) و(٤,٦٠) و(٤,٥٩) على التوالي.

جدول رقم (٤٨)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف عدد الموظفات اللاتي يشرفن عليهن

العوامل	عدد الموظفات التي يشرفن عليهن	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى المنظمة	١٠ موظفات فأقل	٤,٢٠	٠,١٦٥
	من ١١-٥٠ موظفة	٣,٨٥	
	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٤,٦٢	
	من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	-	
	١٥٠ موظفة فأكثر	٣,٩٣	
	المتوسط العام	٤,٠٠	

العوامل	عدد الموظفات التي يشرفن عليهن	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى العمل	١٠ موظفات فأقل	٤,٧٥	٠,٠٨٣
	من ١١-٥٠ موظفة	٤,٥١	
	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٤,٩٣	
	من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	-	
	١٥٠ موظفة فأكثر	٤,٥٦	
	المتوسط العام	٤,٦٠	
على مستوى العاملين	١٠ موظفات فأقل	٤,٥٣	٠,١٦٥
	من ١١-٥٠ موظفة	٤,٥٣	
	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٤,٩٣	
	من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	-	
	١٥٠ موظفة فأكثر	٤,٥٩	
	المتوسط العام	٤,٥٩	

ولمعرفـة مـا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة إسـهام المرأة في المناصـب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مسـتوى المنظمة وعلى مسـتوى العمل وعلى مسـتوى العاملين باختلاف المرتبة الوظيفية، فقد تم استخدام اختبار كروسـكال – واليس للإجابة عن التساؤل ويتضح من الجدول رقم (٤٩) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في بين أفراد العينة في مدى إسهامهن في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف المرتبة الوظيفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٤,٠٢) و(٤,٦٠) و(٤,٥٩) على التوالي.

جدول رقم (٤٩)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف المرتبة الوظيفية

العوامل	المرتبة الوظيفية	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على مستوى المنظمة	المرتبة العاشرة فما دون	٤,١٦	٠,٣٢٥
	المرتبة ١١-١٣	٣,٨٢	
	المرتبة الرابعة عشرة	٣,٧١	
	المتوسط العام	٤,٠٠	
على مستوى العمل	المرتبة العاشرة فما دون	٤,٧٠	٠,٠٩٤
	المرتبة ١١-١٣	٤,٥٠	
	المرتبة الرابعة عشرة	٤,٢٧	
	المتوسط العام	٤, ٦٠	
على مستوى العاملين	المرتبة العاشرة فما دون	٤,٦٧	٠,٢٥٨
	المرتبة ١١-١٣	٤,٤٨	
	المرتبة الرابعة عشرة	٤,٥٠	
	المتوسط العام	٤,٥٩	

ب. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدراســة نحو درجة تأثير المناصــب القياديــة على المرأة القيادية على المســتوى الشــخصي والاجتماعي والمهني باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية؟

ولمعرفة مــا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني باختلاف أعمارهن،

فقد تم اســتخدام اختبار كروســكال – واليس ويتضح من الجدول رقــم (٥٠) عدم وجود اختــلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينــة في تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى الشــخصي والاجتماعي والمهني باختلاف العمر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٣,٠٩) و(٢,٨٦) و(٣,١٧) على التوالي.

جدول رقم (٥٠)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف العمر

العوامل	العمر	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على المستوى الشخصي	٣٥ سنة فأقل	٣,٣٢	٠,٦٣٢
	٣٦-٤٠ سنة	٣,٠٩	
	٤١-٤٥ سنة	٢,٩٢	
	٤٦-٥٠ سنة	٣,٠٨	
	٥١ سنة فأكثر	٣,١١	
	المتوسط العام	٣,٠٩	
على المستوى الاجتماعي	٣٥ سنة فأقل	٢,٩٣	٠,٨٧٨
	٣٦-٤٠ سنة	٢,٨٣	
	٤١-٤٥ سنة	٢,٧٠	
	٤٦-٥٠ سنة	٢,٩٠	
	٥١ سنة فأكثر	٢,٩٣	
	المتوسط العام	٢,٨٦	
على المستوى المهني	٣٥ سنة فأقل	٣,٤٣	٠,٨٠٨
	٣٦-٤٠ سنة	٣,٠٨	
	٤١-٤٥ سنة	٢,٩٥	
	٤٦-٥٠ سنة	٣,١٥	
	٥١ سنة فأكثر	٣,٣١	
	المتوسط العام	٣,١٧	

ولمعرفــة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائيــة فيما تأثير المناصب القيادية على المــرأة القيادية باختلاف الحالة الاجتماعية، فقد تم اســتخدام اختبار كروســكال – واليس

ويتضـح مــن الجدول رقم (٥١) عدم وجــود اختلاف ذي دلالة إحصائية بــين أفراد العينة في تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى الشــخصي والاجتماعي والمهني باختلاف الحالة الاجتماعية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٣,٠٩) و(٢,٨٦) و(٣,١٧) على التوالي.

جدول رقم (٥١)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف الحالة الاجتماعية

العوامل	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على المستوى الشخصي	متزوجة	٣,١٠	٠,٩٤٣
	مطلقة	٣,٠٠	
	أرملة	-	
	عزباء	٣,٠٩	
	المتوسط العام	٣,٠٩	
على المستوى الاجتماعي	متزوجة	٢,٩١	٠,٤١٦
	مطلقة	٢,٧٥	
	أرملة	-	
	عزباء	٢,٥٨	
	المتوسط العام	٢,٨٦	
على المستوى المهني	متزوجة	٣,٢١	٠,٧٩٧
	مطلقة	٣,٠٠	
	أرملة	-	
	عزباء	٣,٠٠	
	المتوسط العام	٣,١٧	

ولمعرفة مــا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة تأثير المناصب القياديــة على المرأة القيادية باختلاف عدد الأبناء، فقد تم اســتخدام اختبار كروســكال – واليــس ويتضح من الجدول رقــم (٥٢) عدم وجود اختلاف ذي دلالــة إحصائية بين أفراد العينة في تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى الشــخصي والاجتماعي والمهني باختلاف عدد الأبناء،

حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٣,٠٩) و(٢,٨٦) و(٣,١٧) على التوالي.

جدول رقم (٥٢)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف عدد الأبناء

العوامل	عدد الأبناء	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على المستوى الشخصي	ليس لدي أبناء	٣,٠٠	٠,٥٥٥
	من ١-٣ أبناء	٣,١٥	
	٤ أبناء فأكثر	٣,٠٨	
	المتوسط العام	٣,٠٩	
على المستوى الاجتماعي	ليس لدي أبناء	٢,٦٠	٠,١٠٤
	من ١-٣ أبناء	٣,٠٥	
	٤ أبناء فأكثر	٢,٨١	
	المتوسط العام	٢,٨٦	
على المستوى المهني	ليس لدي أبناء	٢,٨٠	٠,٠٦٨
	من ١-٣ أبناء	٣,٥٠	
	٤ أبناء فأكثر	٣,٠٦	
	المتوسط العام	٣,١٧	

ولمعرفة مــا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف المؤهل العلمي، فقد تم اســتخدام اختبار كروســكال - واليــس ويتضــح من الجدول رقم (٥٣) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية على المســتوى الشــخصي حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمربع كاي (٠,٠٣٢) وبدلالة المتوسطات الحسابية فإن الاختلاف لصالح من يحملن شــهادة البكالوريوس حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٦) يليه من يحملن شهادة الماجستير، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٩).

أما على المســتوى الاجتماعــي والمهني فلا يوجد اختلاف ذي دلالــة إحصائية بين أفراد العينــة في تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختــلاف المؤهل العلمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٢,٨٦) و(٣,١٧) على التوالي.

جدول رقم (٥٣)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف المؤهل العلمي

العوامل	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على المستوى الشخصي	دبلوم بعد الثانوي	٢,٦١	٠,٠٣٢
	بكالوريوس	٣,٢٦	
	دبلوم عالي	٣,٠٠	
	ماجستير	٣,١٩	
	دكتوراه	٢,٥٧	
	المتوسط العام	٣,٠٩	

القيمة الاحتمالية لمربع كاي	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	العوامل
٠,٤٥٨	٢,٩١	دبلوم بعد الثانوي	على المستوى الاجتماعي
	٢,٩١	بكالوريوس	
	٢,٣٧	دبلوم عالي	
	٢,٨٧	ماجستير	
	٢,٨٧	دكتوراه	
	٢,٨٦	المتوسط العام	
٠,٤٦٤	٢,٨٣	دبلوم بعد الثانوي	على المستوى المهني
	٣,٣٥	بكالوريوس	
	٣,١٢	دبلوم عالي	
	٣,٠٨	ماجستير	
	٢,٨٧	دكتوراه	
	٣,١٧	المتوسط العام	

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف سنوات الخبرة الوظيفية، فقد تم استخدام اختبار كروسكال - واليس ويتضح من الجدول رقم (٥٤) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٣,٠٩) و(٢,٨٦) و(٣,١٧) على التوالي.

جدول رقم (٥٤)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف سنوات الخبرة

العوامل	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على المستوى الشخصي	٥ سنوات فأقل	-	٠,١٩٦
	٦ -١٠ سنوات	٣,٢٠	
	١١-١٥ سنة	٣,٠٩	
	١٦-٢٠ سنة	٢,٧٨	
	٢١-٢٥ سنة	٣,٤٧	
	٢٦ سنة فأكثر	٢,٩٧	
	المتوسط العام	٣,٠٩	
على المستوى الاجتماعي	٥ سنوات فأقل	-	٠,٥٢٠
	٦ -١٠ سنوات	٢,٨٠	
	١١-١٥ سنة	٢,٩١	
	١٦-٢٠ سنة	٢,٥٠	
	٢١-٢٥ سنة	٣,٠٨	
	٢٦ سنة فأكثر	٢,٨٦	
	المتوسط العام	٢,٨٦	

العوامل	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على المستوى المهني	٥ سنوات فأقل	-	٠,٢٤٣
	٦ -١٠ سنوات	٣,٤٥	
	١١-١٥ سنة	٣,٠٤	
	١٦-٢٠ سنة	٢,٦٢	
	٢١-٢٥ سنة	٣,٦٦	
	٢٦ سنة فأكثر	٣,٠٥	
	المتوسط العام	**٣,١٧**	

ولمعرفة مـا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة تأثير المناصب القياديـة على المرأة القيادية باختلاف سـنوات الخبرة في المنصـب القيادي الحالي، فقد تم استخدام اختبار كروسكال – واليس ويتضح من الجدول رقم (٥٥) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المسـتوى الشخصي والاجتماعي والمهني باختلاف سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٣,٠٩) و(٢,٨٦) و(٣,١٧) على التوالي.

جدول رقم (٥٥)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي

العوامل	سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على المستوى الشخصي	أقل من سنتين	٣,٠٧	٠,٧٤٣
	من ٢-٤ سنوات	٣,٢١	
	٥ سنوات فأكثر	٣,٠٤	
	المتوسط العام	٣,٠٩	
على المستوى الاجتماعي	أقل من سنتين	٢,٦٨	٠,٣٠٢
	من ٢-٤ سنوات	٣,٠٤	
	٥ سنوات فأكثر	٢,٨٣	
	المتوسط العام	٢,٨٦	
على المستوى المهني	أقل من سنتين	٣,١٢	٠,٥٦٨
	من ٢-٤ سنوات	٣,٤١	
	٥ سنوات فأكثر	٣,٠٨	
	المتوسط العام	٣,١٧	

ولمعرفة مــا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف عدد الموظفات التي يشرفن عليهن، فقد تم استخدام اختبــار كروســكال – واليس ويتضح من الجدول رقم (٥٦) عــدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائيــة بــين أفراد العينــة في تأثير المناصب القياديــة على المرأة القيادية على المســتوى الشــخصي والاجتماعي والمهني باختــلاف عدد الموظفات اللاتي يشرفــن عليهن، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٣,٠٩) و(٢,٨٦) و(٣,١٧) على التوالي.

جدول رقم (٥٦)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف عدد الموظفات اللاتي يشرفن عليهن

العوامل	عدد الموظفات اللاتي يشرفن عليهن	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على المستوى الشخصي	١٠ موظفات فأقل	٣,٢٣	٠,١٥١
	من ١١-٥٠ موظفة	٣,٠٦	
	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٣,٤٧	
	من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	-	
	١٥٠ موظفة فأكثر	٢,٨٨	
	المتوسط العام	٣,٠٩	
على المستوى الاجتماعي	١٠ موظفات فأقل	٢,٩١	٠,٤٩٢
	من ١١-٥٠ موظفة	٢,٩٠	
	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٣,٠٠	
	من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	-	
	١٥٠ موظفة فأكثر	٢,٦٦	
	المتوسط العام	٢,٨٦	

القيمة الاحتمالية لمربع كاي	المتوسط الحسابي	عدد الموظفات اللاتي يشرفن عليهن	العوامل
٠,٠٩٢	٣,٠٨	١٠ موظفات فأقل	على المستوى المهني
	٣,١١	من ١١-٥٠ موظفة	
	٣,٩١	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	
	-	من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	
	٢,٩٥	١٥٠ موظفة فأكثر	
	٣,٠٩	المتوسط العام	

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف المرتبة الوظيفية، فقد تم استخدام اختبار كروسكال – واليس ويتضح من الجدول رقم (٥٧) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني باختلاف المرتبة الوظيفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٣,٠٩) و(٢,٨٦) و(٣,١٧) على التوالي.

جدول رقم (٥٧)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية باختلاف المرتبة الوظيفية

القيمة الاحتمالية لمربع كاي	المتوسط الحسابي	المرتبة الوظيفية	العوامل
٠,٢٢٣	٣,١٤	المرتبة العاشرة فما دون	على المستوى الشخصي
	٣,١٠	المرتبة ١١-١٣	
	٢,٢٨	المرتبة الرابعة عشرة	
	٣,٠٩	المتوسط العام	

العوامل	المرتبة الوظيفية	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
على المستوى الاجتماعي	المرتبة العاشرة فما دون	٢,٨٣	٠,٥٥٠
	المرتبة ١١-١٣	٢,٩٢	
	المرتبة الرابعة عشرة	٢,٥٠	
	المتوسط العام	٢,٨٦	
على المستوى المهني	المرتبة العاشرة فما دون	٣,٢٣	٠,٣٥٤
	المرتبة ١١-١٣	٣,١٥	
	المرتبة الرابعة عشرة	٢,٥٠	
	المتوسط العام	٣,١٧	

ج. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية؟

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف أعمارهن، فقد تم استخدام اختبار كروسكال - واليس ويتضح من الجدول رقم (٥٨) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في العوامل التنظيمية والشخصية والثقافية المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي باختلاف أعمارهن، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٣,٠٩) و(٢,٨٦) و(٣,١٧) على التوالي.

جدول رقم (٥٨)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف العمر

العوامل	العمر	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل التنظيمية	٣٥ سنة فأقل	٢,٩٦	٠,٩٢٠
	٣٦-٤٠ سنة	٣,٠٠	
	٤١-٤٥ سنة	٣,٠٤	
	٤٦-٥٠ سنة	٢,٨٤	
	٥١ سنة فأكثر	٢,٨٠	
	المتوسط العام	٢،٩٢	
العوامل الشخصية	٣٥ سنة فأقل	٢,١٠	٠,٦٠٦
	٣٦-٤٠ سنة	٢,١٤	
	٤١-٤٥ سنة	٢,٣٠	
	٤٦-٥٠ سنة	٢,٠٥	
	٥١ سنة فأكثر	٢,١٧	
	المتوسط العام	٢,١٥	
العوامل الثقافية	٣٥ سنة فأقل	٢,٤٠	٠,٩٧١
	٣٦-٤٠ سنة	٢,٧٥	
	٤١-٤٥ سنة	٢,٥٦	
	٤٦-٥٠ سنة	٢,٥٣	
	٥١ سنة فأكثر	٢,٧١	
	المتوسط العام	٢,٥٧	

ولمعرفـة مـا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلـق بالعوامل المؤثرة في ممارسـة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختـلاف الحالة الاجتماعية، فقد تم اسـتخدام اختبار كروسـكال - واليس ويتضح من الجدول رقـم (٥٩) عدم وجود اختلاف ذي دلالـة إحصائية بين أفراد العينة في العوامل التنظيمية والشـخصية والثقافية المؤثرة في ممارسـة المرأة لدورها القيادي باختلاف الحالة الاجتماعية، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي لإجاباتهن (٢,٩٢) و(٢,١٥) و(٢,٥٧) على التوالي.

جدول رقم (٥٩)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف الحالة الاجتماعية

العوامل	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل التنظيمية	متزوجة	٢,٩٧	٠,١١٣
	مطلقة	٣,١٠	
	أرملة	-	
	عزباء	٢,٤٢	
	المتوسط العام	٢,٩٢	
العوامل الشخصية	متزوجة	٢,١٦	٠,٧٣٧
	مطلقة	٢,٢١	
	أرملة	-	
	عزباء	٢,٠٤	
	المتوسط العام	٢,١٥	

العوامل	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل الثقافية	متزوجة	٢,٦٥	٠,٢٩٠
	مطلقة	٢,٥٦	
	أرملة	-	
	عزباء	٢,٠٨	
	المتوسط العام	٢,٥٧	

ولمعرفــة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيــما يتعلق بالعوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف عدد الأبناء، فقد تم استخدام اختبــار كروســكال - واليس ويتضح من الجدول رقم (٦٠) عــدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائيــة بين أفراد العينة في العوامل التنظيمية والشــخصية والثقافية المؤثرة في ممارســة المرأة لدورها القيادي باختلاف عدد الأبناء، حيث بلغ المتوســط الحسابي لإجاباتهن (٢,٩٢) و(٢,١٥) و(٢,٥٧) على التوالي.

جدول رقم (٦٠)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف عدد الأبناء

العوامل	عدد الأبناء	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل التنظيمية	ليس لدي أبناء	٢,٦٥	٠,٣٠٩
	من ١-٣ أبناء	٣,٠٠	
	٤ أبناء فأكثر	٢,٩٨	
	المتوسط العام	٢,٩٢	

العوامل	عدد الأبناء	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل الشخصية	ليس لدي أبناء	٢,٠٨	٠,٣٣٨
	من ١-٣ أبناء	٢,٢٧	
	٤ أبناء فأكثر	٢,٠٩	
	المتوسط العام	٢,١٥	
العوامل الثقافية	ليس لدي أبناء	٢,٤٥	٠,٣٣٤
	من ١-٣ أبناء	٢,٤٦	
	٤ أبناء فأكثر	٢,٧٢	
	المتوسط العام	٢,٥٧	

ولمعرفــة مــا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلــق بالعوامل المؤثرة في ممارســة المــرأة لدورها القيادي في الأجهــزة الحكومية باختلاف المؤهــل العلمي، فقد تم اســتخدام اختبار كروســكال - واليس ويتضح من الجدول رقــم (٦١) عدم وجود اختلاف ذي دلالــة إحصائية بين أفراد العينــة في العوامل التنظيمية والشــخصية والثقافية المؤثرة في ممارســة المرأة لدورها القيادي باختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغ المتوســط الحســابي لإجاباتهن (٢,٩٢) و(٢,١٥) و(٢,٥٧) على التوالي.

جدول رقم (٦١)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف المؤهل العلمي

العوامل	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل التنظيمية	دبلوم بعد الثانوي	٣,٠٢	٠,٣٠٩
	بكالوريوس	٢,٧٨	
	دبلوم عالي	٣,٣٩	
	ماجستير	٢,٨٧	
	دكتوراه	٣,٢٥	
	المتوسط العام	٢,١٥	
العوامل الشخصية	دبلوم بعد الثانوي	٢,٣٣	٠,٠٧٤
	بكالوريوس	٢,٢١	
	دبلوم عالي	١,٨٥	
	ماجستير	١,٩٥	
	دكتوراه	٢,٤٢	
	المتوسط العام	٢,١٥	
العوامل الثقافية	دبلوم بعد الثانوي	٢,٥٠	٠,٩٩٢
	بكالوريوس	٢,٦٠	
	دبلوم عالي	٢,٦٢	
	ماجستير	٢,٥٦	
	دكتوراه	٢,٥٠	
	المتوسط العام	٢,٥٧	

ولمعرفـة ما إذا كان هناك اختـلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلـق بالعوامل المؤثرة في ممارسـة المرأة لدورهـا القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف سـنوات الخـبرة الوظيفية، تـم اسـتخدام اختبار كروسـكال - واليس للإجابة عن التسـاؤل ويتضح مـن الجدول رقم (٦٢) وجـود اختـلاف ذي دلالة إحصائية فيما يتعلق بالعوامـل التنظيمية اذ بلغت القيمة الاحتماليـة لمربع كاي (٠,٠٢١) لصالح من خبرتهن من (١١-١٥سـنة) حيث بلغ المتوسـط الحسـابي (٣,٢٦)، كما يتضح من الجدول عدم وجود اختـلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في العوامل الشـخصية والثقافية المؤثرة في ممارسـة المـرأة لدورها القيادي باختلاف سنوات الخبرة الوظيفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٢,١٥) و(٢,٥٧) على التوالي.

جدول رقم (٦٢)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف سنوات الخبرة

العوامل	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل التنظيمية	٥ سنوات فأقل	-	٠,٠٢١
	٦ -١٠ سنوات	٢,٨٣	
	١١-١٥ سنة	٣,٢٦	
	١٦-٢٠ سنة	٢,٦٧	
	٢١-٢٥ سنة	٢,٢٢	
	٢٦ سنة فأكثر	٣,٠٣	
	المتوسط العام	٢,٩٢	

العوامل	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل الشخصية	٥ سنوات فأقل	-	٠,٧١٤
	٦ -١٠ سنوات	٢,٠٥	
	١١-١٥ سنة	٢,٢٦	
	١٦-٢٠ سنة	٢,٤٢	
	٢١-٢٥ سنة	١,٩٦	
	٢٦ سنة فأكثر	٢,١٤	
	المتوسط العام	٢,١٥	
العوامل الثقافية	٥ سنوات فأقل	-	٠,٤٨٣
	٦ -١٠ سنوات	٢,٣٠	
	١١-١٥ سنة	٢,٨١	
	١٦-٢٠ سنة	٢,٤٣	
	٢١-٢٥ سنة	٢,٤٦	
	٢٦ سنة فأكثر	٢,٦٤	
	المتوسط العام	٢,٥٧	

ولمعرفــة ما إذا كان هناك اختــلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلــق بالعوامل المؤثرة في ممارســة المــرأة لدورها القيادي في الأجهــزة الحكومية باختلاف ســنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي، فقد تم اســتخدام اختبار كروسكال – واليس ويتضح من الجدول رقم (٦٣) عــدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في العوامل التنظيمية والشــخصية

والثقافية المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي باختلاف سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٢,٩٢) و(٢,١٥) و(٢,٥٧) على التوالي.

جدول رقم (٦٣)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي

العوامل	سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل التنظيمية	أقل من سنتين	٢,٦٧	٠,٤٧٦
	من ٢-٤ سنوات	٣,١٠	
	٥ سنوات فأكثر	٢,٩١	
	المتوسط العام	٢,٩٢	
العوامل الشخصية	أقل من سنتين	١,٨٥	٠,٠٥٧
	من ٢-٤ سنوات	٢,٠٧	
	٥ سنوات فأكثر	٢,٢٦	
	المتوسط العام	٢,١٥	
العوامل الثقافية	أقل من سنتين	٢,٣١	٠,٥٧٨
	من ٢-٤ سنوات	٢,٦٢	
	٥ سنوات فأكثر	٢,٦٢	
	المتوسط العام	٢,٥٧	

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما بالعوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف عدد الموظفات التي يشرفن عليهن، فقد تم استخدام اختبار كروسكال – واليس ويتضح من الجدول رقم (٦٤) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في العوامل التنظيمية والشخصية والثقافية المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي باختلاف عدد الموظفات التي يشرفن عليهن، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (٢,٩٢) و(٢,١٥) و(٢,٥٧) على التوالي.

جدول رقم (٦٤)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف عدد الموظفات اللاتي يشرفن عليهن

العوامل	عدد الموظفات التي يشرفن عليهن	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل التنظيمية	١٠ موظفات فأقل	٢,٧٦	٠,٢٢١
	من ١١-٥٠ موظفة	٣,٠٨	
	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٢,٤٥	
	من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	-	
	١٥٠ موظفة فأكثر	٢,٨٩	
	المتوسط العام	٢,٩٢	
العوامل الشخصية	١٠ موظفات فأقل	٢,٣٣	٠,٨٧٥
	من ١١-٥٠ موظفة	٢,١٥	
	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٢,٠٠	
	من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	-	
	١٥٠ موظفة فأكثر	٢,١٤	
	المتوسط العام	٢,١٥	
العوامل الثقافية	١٠ موظفات فأقل	٢,٤٥	٠,٨٩٢
	من ١١-٥٠ موظفة	٢,٦٢	
	من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة	٢,٤١	
	من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة	-	
	١٥٠ موظفة فأكثر	٢,٦١	
	المتوسط العام	٢,٥٧	

ولمعرفـة مـا إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلـق بالعوامل المؤثرة في ممارسـة المرأة لدورها القيـادي في الأجهزة الحكومية باختلاف المرتبـة الوظيفية، فقد تم اسـتخدام اختبار كروسـكال – واليس ويتضح من الجدول رقـم (٦٥) عدم وجود اختلاف ذي دلالـة إحصائية بين أفراد العينـة في العوامل التنظيمية والشـخصية والثقافية المؤثرة في ممارسـة المرأة لدورها القيادي باختلاف المرتبة الوظيفية، حيث بلغ المتوسـط الحسابي لإجاباتهن (٢,٩٢) و(٢,١٥) و(٢,٥٧) على التوالي.

جدول رقم (٦٥)

قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف المرتبة الوظيفية

العوامل	المرتبة الوظيفية	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي
العوامل التنظيمية	المرتبة العاشرة فما دون	٢,٨٩	٠,٨٩٦
	المرتبة ١١-١٣	٢,٩٥	
	المرتبة الرابعة عشرة	٣,٠٠	
	المتوسط العام	٢,٩٢	
العوامل الشخصية	المرتبة العاشرة فما دون	٢,١٣	٠,٤٠٠
	المرتبة ١١-١٣	٢,١٥	
	المرتبة الرابعة عشرة	٢,٤٢	
	المتوسط العام	٢,١٥	
العوامل الثقافية	المرتبة العاشرة فما دون	٢,٥٥	٠,٩٤٦
	المرتبة ١١-١٣	٢,٦١	
	المرتبة الرابعة عشرة	٢,٥٠	
	المتوسط العام	٢,٥٧	

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة.

سعت الدراسة الحالية إلى تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية.

وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج المهمة لعل من أبرزها ما يلي:

١. أن القيادات النسـائية تتمتع بخصائص شـخصية ومؤهـلات علمية وخبرات مهنية مكنتها من ممارسـة مهامها وأدوارها القياديـة، وقد جاء ذلك جليًّا في نتائج البحث الكيفي للدراسـة «المقابلات»، بينما جاءت نتائج البحث الكمي «الاسـتبانة» لتؤكد أن ٤٨٪ من القيادات النسـائية حديثات عهد بالوظيفة العامة نوعاً ما نظراً لحداثة الفروع النسائية.

٢. أن معظـم القيادات النسـائية متزوجات ولديهن أبناء، ولكن هذا لم يشـكل عائقاً أمام وصولهن إلى الوظائف القيادية أو أمام ممارسـتهن لمهامهن. وقد جاءت نتائج البحث الكمي لتدعم نتائج البحث الكيفي في ذلك.

٣. تمتلك القيادات النسـائية تصوراً واضحاً لمفهوم القيـادة الإدارية، ولديهن وعي تام بمـا يتضمنه هذا المفهوم من تأثير ورؤية وإلهام، وقد بدا ذلك جلياً في نتائج البحث الكيفي وجاءت نتائج البحث الكمي لتؤكد هذه النتيجة. كما أن القيادات النسائية مؤمنـات إيمانا تاما بأن مفهوم القيـادة واحد لا فرق فيه بين امرأة ورجل وإنما هي قيـادة تكاملية، غير أنهن أضفن أبعاداً أخرى لمفهوم القيادة النسـائية وتحديداً في المملكة العربية السعودية وأنه لا يعني فقط أن تكون المرأة في الموقع الأول بالتأثير، أو أن تكـون ضمن الإدارة العليا في المنظمة، بل يتزامن مع هذا التأثير وهذا الموقع أن تثبت للمجتمع أنها قادرة على القيادة، وأن تعمل على تمكين الأخريات.

٤. أن القيادة النسائية تحمل قدراً عالياً من خصائص المرأة وتفضيلاتها كالدقة والاهتمام بالتفاصيــل، والقدرة على التحمــل، وإدارة أكثر من مهمة في نفس الوقت. وتفهمها لاحتياجــات المرأة، الإخلاص والبعد عن المجاملات. وميلها إلى اســتخدام الأســلوب التشاركي مع موظفاتها.

٥. عدم وجود معايير واضحة أو مكتوبة عند اختيار القيادات النسائية.

٦. أن من أبرز مسوغات قبول القيادة النسائية لوظيفتها القيادية الحالية تأكيد الذات، إيمانها بقدراتها وخبراتها، رغبتها في المشــاركة في عملية التغيير، الشــعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع، تحدي ذاتها وقدراتها، وامتلاكها للمهارات القيادية، إضافة إلى رغبتها في تعزيز مكانة المرأة في ظل اعتبار أن بعض الوظائف القيادية من مكتسبات المرأة السعودية فهي المرة الأولى التي تعين فيها امرأة سعودية. إلا أن هناك خوفاً مضمراً خلــف ذلك القبول، بدا جليــاً في قبول بعض القيادات المشروط بدعم القيادة العليا لها، وإتاحة الفرصة لها بالمشــاركة الفعلية في رســم السياســات. وقد جاءت نتائج البحث الكمي لتدعم النتيجة، حيث كان أبرز مســوغات قبول أفراد العينة - ممن وزعــت عليهن الاســتبانة -للمنصب القيادي الحالي قدرتهن على تحمل المســؤولية ورغبتهن في المســاهمة في تعزيز مكانة المرأة في المجتمع وتمتعهن بصفات شخصية تؤهلهن للوظيفة القيادية ولتأكيد الذات والطموح ولخبراتهن الوظيفية السابقة في هذا المجال والرغبة في المشاركة في عملية التغيير والتطوير في المجتمع

٧. غابــت التهيئة للوظيفة القيادية تماــا في تجربة القيادات النســائية، حيث لم تتم تهيئتهن لممارسة مهام وادوار الوظيفة القيادية الحالية، ولم يكن لديهن تصور واضح لدورهــن القيادي بالذات في ظل غياب الإجراءات المكتوبة ونقص التدريب الإداري، وقــد اتفقت في ذلك نتائج البحث الكيفي والكمي، كما أن المدة بين إعلام القيادات النســائية بالتكليف وممارســة المهام فعليا كانت قصيرة جــدا، فكانت فرصة اطلَاع القيادات على طبيعة مهام الوظيفة وبناء تصور واضح لها ضئيلة جدًّا.

٨. أسهمت القيادات النسائية في تحقيق أهداف المنظمات، وقد تفاوتت نسبة تحقيق الأهــداف في البحــث الكيفي عنــه في البحث الكمي، إذ تراوحت نســبة تحقيقهن

للأهداف في البحث الكيفي ما بين ٨٠ ٪ و١٠٠٪. بينما جاءت متوسطة في البحث الكمي تراوحت ما بين ٦٠٪ و٨٠٪ وهذا يعود إلى الخبرة الوظيفية الطويلة لدى القيادات النسائية اللاتي شاركن في دراسة الحالة.

٩. تجلى دور القيادات في تحقيق الأهداف واضحاً في الأدوار التي تقوم بها تلك القيادات على مستوى المنظمة ومستوى العمل ومستوى العاملين ووفقاً لنتائج البحث الكمي فقد تقدمت الأدوار المتعلقة بالعمل الترتيب تلتها الأدوار المتعلقة بالعاملين ثم المتعلقة بالمنظمة، وربما يعود ذلك إلى قصور دور القيادات النسائية على الإشراف على الخطط المرسومة وتنفيذ القرارات.

١٠. أفصحت تجارب القيادات النسائية عن مجموعة من المقومات ساهمت في نجاح القيادات النسائية في ممارسة مهامها القيادية وتحقيق أهداف المنظمة، على رأسها الدعم الأسري «الوالدان، الزوج، الأولاد»، معرفة المرأة باحتياجات المرأة، إضافة إلى فريق العمل الداعم، دعم الإدارة العليا، إيمان القيادات النسائية بقيمة العمل وحب الوطن، ولاؤهن للمنظمة التي يعملن بها، محاولة تنفيذ المهام بطريقة إبداعية، واستخدام الأسلوب المناسب للمرحلة التي تمر بها المنظمة

١١. برزت في تجارب القيادات النسائية عدد من التحديات التي تواجههن عند ممارسة وظائفهن القيادية الحالية. وقد برز إثبات الوجود كأحد أهم تلك التحديات، فكونها امرأة يتحتم عليها أن تبذل جهد ووقت ضعف ما يقوم به زميلها الرجل لتحصل على نفس مستوى الإدراك من القيادة العليا، كذلك من التحديات الحصول على نفس الصلاحيات التي ينالها الزميل الرجل والذي يحمل نفس المسمى الوظيفي. والتعامل مع الشخصيات الصعبة، والمعارضة الشديدة التي لاقتها بعض القيادات من بعض الزميلات في البداية. إضافة إلى تحقيق رضا الجمهور، وعدم وجود مرشد أو نموذج قيادي نسائي يحتذى به، والإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي الذي لعب دورًا سلبيًّا اتجاه بعض القيادات. والزوج في بدايات ممارسة المهام الوظيفية، لتخوفه من تبعاتها على مستوى الأسرة.

١٢. بدا جليًّا من استعراض المشاركات لتجاربهن الأثر الكبير الذي أحدثته الوظيفة القيادية عليهن، وقد جاء هذا الأثر إيجابيًّا على أكثر من وجه على المستوى الشخصي

والاجتماعي والمهني. فعلى المستوى الشخصي اكتسبت القيادات النسائية مهارات معينــة كإدارة الوقت ومهــارة التعامل مع الأنماط الشــخصية المختلفة ومهارات التواصل، والموضوعية. وجعلت البعض يكتشف مهارات كامنة لديه. ويتخلص من بعض نقاط الضعف لديه أو يواجهها، فقد أغنى الموقع شخصياتهن على نحو نوعي بشــكل كبير. كما برز التأثير الإيجابي للقيادة على المستوى الاجتماعي حيث أثرت علاقاتهن الاجتماعية مع أناس من مختلف الميادين والقطاعات والمناطق، وفتحت لهن آفاق واســعة للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، كما منحهن مكانة مرموقة في المجتمع وجعلهن قدوة يحتذى بها ومرجع للاستشــارة، وســاهم في تعريف الناس والمســؤولين بهن. وقد جاء تأثير الوظيفة القيادية الحالية على القيادات النسائية على المستوى المهني واضحاً فهو موقعٌ زاخرٌ بالخبرات والتجارب التنظيمية والعامة، شــحذ قدراتهن ومهارتهن، ووفر لهن فرصاً للتطور الذاتي والتجدد المســتمر، وهو موقع سمح لهن بالتواصل مع قيادات أخرى في كافة الجهات والقطاعات، كما فتح لهن آفاقاً للتعامل مع المجتمع الرجالي. ومنحهن صلاحية التغيير. ومن جانب آخر ظهر التأثير السلبي للقيادة على القيادات النسائية على المستويات الثلاثة السابقة، ومنها الضغط النفسي وتأثيرها على تحصيل الأبناء وظهور بعض الممارسات المزعجة من الآخرين كطلب الواســطة، كما فرضــت عليهن عزلة وقيوداً اجتماعية، وحدت من النشاطات الخارجية للبعض لتركيزهن على الأنشطة الداخلية.

١٣. برز في تجارب القيادات النســائية ثلاث هويات أساســية، هوية ممنوحة أعطيت فيها القيادة النســائية الصلاحية لممارسة دورها القيادي بالطريقة التي تراها دون تدخــل من القيــادة العليا، فظهرت هويتها الخاصة بهــا. وأخرى منزوعة تطلبت من القيادات النســائية جهدا لصنعها وانتزاعها. وأخيرا هوية مفروضة وهي هوية فرضت على القيادات النســائية من قبــل القيادات العليا في المنظمة بحيث تمارس مهام عملها وفقاً لما ترغب فيه الإدارة العليا وبالطريقة التي تراها، وجاءت الهوية الثالثة لتغلب على معظم القيادات النسائية.

١٤. هناك شبه اتفاق من قبل المشاركات حول العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيــادي يتقدمها العوامل التنظيمية، والتي كان من أبرزها محدودية الصلاحيات،

عــدم تمتعها بكامل الصلاحيات الممنوحة، عدم مرونة وتحديث الأنظمة، المركزية، طول الإجراءات، صعوبة التنسيق والتواصل مع الزملاء والرؤساء. ضعف الميزانيات وعدم اســتقلاليتها، ضعف المشــاركة في صنع واتخاذ القــرارات، قصور الدور على الإشراف على الخطط المرســومة وتنفيذ القــرارات. محدودية فرص النمو المهني، عدم ملاءمة المباني. ضعف الكوادر الإدارية المســاندة، عدم وجود مناصب قيادية أخرى للمــرأة في المنظمة، محدودية الفرص المتاحة، إضافــة إلى تعاقب القيادات العليا، والاتجاهات المختلفة لها.

١٥. أن من أبرز العوامل الثقافية المؤثرة في ممارسة القيادات النسائية لدورها القيادي هو الثقافة التقليدية التي تؤطر دور المرأة بشكل تقليدي من قبل المجتمع بشكل عام والرجل بشــكل خاص - وأحياناً المرأة ذاتها-. ويرى فريق البحث أن العوامل الثقافيــة كانت وراء ظهور معظم العوامل التنظيميــة مثل محدودية الصلاحيات وعــدم تمتعها بكامل الصلاحيــات الممنوحــة، وضعف المشــاركة في صنع واتخاذ القرارات، قصور الدور على الإشراف على الخطط المرسومة وتنفيذ القرارات. وأخيراً محدودية فرص النمو المهني وعدم وجود مناصب قيادية أخرى للمرأة في المنظمة.

١٦. أفصحت تجارب القيادات النســائية عن العوامل الشخصية التي تعوق ممارستهن لدورهن القيادي، والتي بدا جليًّا أن غالبيتها ظهر واضحاً في بداية ممارسة القيادات النســائية لمهام وظيفتها الحالية، وبــدأ في التلاشي والتحجيم مع مرور الوقت ومن أبرزهــا طبيعتهــا العاطفية وقدرتها عــلى الموازنة بين وظيفتهــا القيادية ومهامها الأسرية، وعدم إلمام البعض منهن باللوائح والأنظمة.

١٧. تقدمــت العوامل التنظيميــة في الترتيب على العوامل الأخرى المؤثرة في ممارســة المرأة لدورها القيادي، تلتها العوامل الثقافية، ثم العوامل الشخصية.

١٨. اتضح من خلال استعراض تجارب القيادات النسائية أن لكل قيادة تجربتها الخاصة بها ولكن هناك قواسم مشتركة بينهن.

١٩. أن مشــاركة المرأة لم ترتق للدور المهم الذي يجب أن تؤديه المرأة الســعودية فما زالت مشاركاتها محدودة.

٢٠. أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف معنوي بين توزيع البيانات في العينة وتوزيعها الافتراضي في مجتمع الدراسة فيما يلي:

- في تعريف القيادة: الاختلاف المعنوي لصالح من عرفن القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.
- في تهيئة القيادات لتولي المناصب القيادة: الاختلاف لصالح حصول عينة الدراسة على الوظيفة القيادية الحالية سبقه تدرج وظيفي، وعدم التحاق أفراد العينة ببرامج تأهيلية لإعداد القيادات النسائية قبل ممارسة الدور القيادي.
- في تحقيق أفراد العينة لأهداف المنظمة: الاختلاف لصالح من حققن من ٦٠٪ إلى أقل من ٨٠٪ من أهداف المنظمة.

٢١. أظهرت نتائج تحليل الاختلاف في درجة مدى إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى المنظمة وعلى مستوى العمل وعلى مستوى العاملين باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية ما يلي:

- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية فيما يتعلق بمساهمة أفراد العينة في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى العمل باختلاف العمر لصالح من أعمارهن (٣٥ سنة فأقل)، مما يدل تركيز اهتمام أفراد العينة في هذه الفئة على العمل وإدارته وتحدياته، أما فيما يتعلق بإسهامهن على مستوى المنظمة والعاملين فلا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية باختلاف العمر.
- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية فيما يتعلق بمساهمة أفراد العينة في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى العمل باختلاف سنوات الخبرة لصالح من خبرتهن من (٦-١٠ سنوات)، وهذا ما يتفق مع النتيجة السابقة والمتعلقة بوجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مدى إسهامهن في تحقيق أهداف المنظمة باختلاف العمر لمن أعمارهن (أقل من ٣٥ سنة) فغالباً من خبرتهن (٦-١٠ سنوات) يكن في الفئة العمرية الأقل من ٣٥ سنة، وهذا يدل على حداثة خبرتهن الوظيفية نوعا ما مما يجعلهن يركزن على تحقيق الأهداف على مستوى

العمـــل لتحقيق الفهم المطلــوب منهن في بداية شــغلهن للوظيفة، كما يوجد اختــلاف ذو دلالة إحصائية أيضاً بين أفراد العينة في مدى إســهامهن في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى العاملين باختلاف سنوات خبرتهن الوظيفية لصالح من خبرتهن من (٦-١٠ ســنوات)، أما فيما يتعلق بإســهامهن في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى المنظمة فلا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية باختلاف سنوات الخبرة.

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة مدى إسهام المرأة في المناصب القياديــة بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مســتوى المنظمة وعلى مســتوى العمل وعلى مستوى العاملين باختلاف الحالة الاجتماعية وعدد الأبناء والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في المنصب الحالي وعدد الموظفات اللاتي يشرفن عليهن والمرتبة الوظيفية.

٢٢. أظهرت نتائج تحليل الاختلاف في درجة تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني ما يلي:

- وجــود اختلافــات ذات دلالة إحصائية في تأثــير المناصب القياديــة على المرأة القيادية على المســتوى الشــخصي باختلاف المؤهل العلمــي لصالح من يحملن شهادة البكالوريوس، أما فيما يتعلق بتأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى الاجتماعي والمهني باختلاف المؤهل العلمي فلا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية.

- لا يوجــد اختلافــات ذات دلالة إحصائية في تأثير المناصــب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى الشــخصي والاجتماعي والمهني باختلاف العمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء وســنوات الخبرة الوظيفية وســنوات الخبرة في المنصب الحالي وعدد الموظفات اللاتي يشرفن عليهن والمرتبة الوظيفية.

٢٣. أظهــرت نتائج تحليــل الاختلافات في العوامــل التنظيمية والشــخصية والثقافية المؤثرة في ممارســة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية ما يلي:

- يوجــد اختلافات ذات دلالة إحصائية في العوامل التنظيمية المؤثرة في ممارســة المــرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية باختلاف ســنوات الخبرة الوظيفية لصالــح مــن خبرتهن من (١١-١٥ســنة)، أما فيما يتعلق بالعوامل والشــخصية والثقافيــة المؤثرة في ممارســة المرأة لدورها القيادي في الأجهــزة الحكومية فلا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية باختلاف سنوات الخبرة الوظيفية.
- لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في العوامل التنظيمية والشخصية والثقافية المؤثرة في ممارســة المرأة لدورها القيــادي في الأجهزة الحكومية باختلاف العمر والحالــة الاجتماعية وعدد الأبناء والمؤهل العلمي وســنوات الخبرة في المنصب الحالي وعدد الموظفات اللاتي يشرفن عليهن والمرتبة الوظيفية.

ثانيًا: توصيات الدراسة:

بنــاء على مــا أظهره الواقــع النظري والميداني لتجــارب القيادات النســائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، يقدم فريق الدراسة التوصيات التالية:

توصيات عامة:

١. أن يكــون هناك معايير واضحــة ومكتوبة ومعلنة لاختيار القيادات النســائية على أن يكــون من ضمنهــا معيار المؤهل العلمي والخبرة الوظيفيــة، والإنجاز والمهارات المتميزة كاستثناء يلغي شرط الخبرة أو يتجاوزه.

٢. تهيئة قيادات نسائية لديها المهارات والمعارف الكافية لممارسة الدور القيادي. وتبني مجموعة من الإجراءات التي تدعم عملية التهيئة.

٣. إعداد وتصميم برنامج إرشــادي لنقل الخبرات من النســاء الــلاتي وصلن للمناصب القيادية إلى النساء اللاتي يرغبن في الوصول إلى تلك المناصب.

٤. أن تقــوم المراكز التأهيلية يتقدمها مركز إعــداد القادة بمعهد الإدارة العامة بتأهيل وإعداد القيادات النسائية وأن يكون الالتحاق ببرامجه أحد الإجراءات الأساسية التي تراعى عند تهيئة القيادات النسائية.

٥. إبلاغ القيادات النسائية بتكليفهن قبل ممارسة مهامهن القيادية بفترة كافية لإتاحة الفرصة لهن للاطلاع وملازمة القيادة الحالية كمرشد.

٦. استقطاب قيادات نسائية لديهن خبرة للعمل في الأقسام والفروع الحديثة والتي تفتقر موظفاتها للخبرة الوظيفية والقيادية.

٧. تطبيق سياسة الإعارة بين الفروع النسائية لنقل الخبرات والمهارات وخاصة للأقسام والفروع النسائية الحديثة.

٨. فتح المجال للقيادات النسائية للمشاركة في الأنشطة العلمية المختلفة داخلياً وخارجياً لتنويع خبراتها ومهاراتها ومعارفها بالذات في ظل حداثة تجربة المرأة في المناصب القيادية ولكون القيادات النسائية الحالية هي المرشد والنموذج للقيادات المستقبلية.

٩. عقد مؤتمرات تخصصية لتزويد المرأة السعودية بالمهارات القيادية التي تحتاجها في مختلف الأعمال والمجالات

١٠. إعطاء المرأة نفس مستوى الدعم والتشجيع والفرص كالرجل في شتى المجالات وخاصة التعليم والتدريب والترقية دون تمييز على أساس النوع الاجتماعي.

١١. أن تعمل المنظمات على تسخير السياسات والإستراتيجيات التي تؤثر بشكل مباشر على المرأة عند ممارستها لدورها القيادي.

١٢. تعزيز دور المرأة واستثمار قدراتها وإمكاناتها ن خلال وضع آليات مؤسسية تضمن ذلك.

١٣. تعزيز ثقة المجتمع بالمرأة ومكافحة الصور النمطية والموروثات الثقافية التي تقلل من كفاءتها وقدراتها وذلك من خلال:

- إقامة المؤتمرات واللقاءات المحلية الخاصة بها.
- تفعيل دور الإعلام بمختلف أدواته ووسائله لتوعية المجتمع بأهمية عمل المرأة الإداري وبحقيقة قدراتها الوظيفية.

- تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات النسائية الموجودة حاليا وإبرازها للمجتمع باعتبارها نماذج مميزة ورائدة تؤكد كفاءة المرأة السعودية ونجاحها في مختلف المجالات.

١٤. وضع وتفعيل الخطط التنفيذية التي تسهم في تطبيق القرارات الوزارية المتعلقة بتفعيل دور المرأة وتمكينها.

١٥. الحاجة إلى المزيد من الدعم الحكومي للقضاء على المعوقات التي تواجه القيادات النسائية.

١٦. رفع نسبة مشاركة المرأة في المناصب القيادية العليا لزيادة التنوع في الوظائف القيادية العليا والذي من شأنه أن يحدث تغييرات وتأثيرات جوهرية لأنه سيعكس القضايا التي تهم المرأة.

١٧. تحديث الأنظمة واللوائح لتتلاءم مع المستجدات الحديثة ومتطلبات التمكين للقيادات النسائية مع مراعاة خصوصية المرأة فيما يتعلق بتفاصيل اللوائح والقوانين.

توصيات خاصة بالقيادات النسائية:

١. أن تؤمن القيادات النسائية بقدراتها الشخصية وإمكاناتها.

٢. أن تعمل المرأة على معرفة مكامن قوتها ومحاولة إبرازها على نحو إيجابي، وأن تشخص المعوقات التي تواجهها عند تبوء الوظيفة القيادية وتعمل على تذليلها لتستطيع ممارسة مهامها بكفاءة.

٣. أن تتعرف القيادات النسائية منذ استلامها للوظيفة القيادية على حقوقها وواجباتها وصلاحياتها.

٤. المحافظة على الهوية القيادية للمرأة فليس المطلوب لكي تتفوق المرأة أن تتحول إلى نسخة أخرى من الرجال في القيادة، على أن تتبنى المرأة إستراتيجية التصالح وذلك بتبني الأسلوب الذي يدمج بين الأسلوب الذي تريده منها المنظمة وبين الأسلوب الخاص بها.

٥. إيجاد شبكات وقنوات للتواصل بين القيادات النسائية على المستوى المحلي والخليجي والعربي لتبادل التجارب والخبرات والتعرف على التجارب النســائية الناجحة في عالم القيادة.

٦. أن تعــي المــرأة في الوظائف القيادية الحالية أهمية دورها كقدوة ومرشــد ونموذج يحتذى للقيادات المستقبلية وخاصة في ظل حداثة تجربة المرأة في المناصب القيادية.

٧. أن تعي المرأة في الوظائف القيادية بأن عليها مضاعفة الجهود في العمل لكسب ثقة المجتمع ورسم صورة إيجابية للمرأة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. ابن منظور، محمد بن مكرم (١٩٩٤م) لسان العرب، مج (٣)، الطبعة (٣)، دار الفكر للطباعة، بيروت.

٢. الأحمدي، حنــان عبدالرحيم (٢٠١٤م). القيــادات الإدارية في المنظمات الحكومية -الدور القيادي للمرأة. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣. الأســمري، فاطمة عبد الرحمن (٢٠١٣م). إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتهــا بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض. رســالة ماجستير غير منشــورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٤. الأغا، وفيق حلمــي (٢٠٠٣م). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة «القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. دمشق».

٥. أبو خضير، إيمان بنت ســعود (٢٠١٢م). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، ع (٧).

٦. أبو خضير، إيمــان، والأحمدي، حنان (٢٠٠٩م). دور مؤسســات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية في مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقــات التطبيقية المقدمة بمعهــد الإدارة العامة. مجلــة الإدارة العامــــة، المملكة العربية السعودية، ع (٤٩)، ص ص (٥١٧-٥٥٨).

٧. أبــو زيد، صافينــاز (٢٠٠٩م). متطلبــات تدعيم المرأة لشــغل المناصــب القيادية بالمجتمع: دراسة مطبقة بأمانة المرأة بالحزب الوطني الديمقراطي بمحافظة القاهرة .مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، مج (٢)،ع (٢٧).

٨. أبو العلا، ليلى (٢٠١٤م) إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعــة القرار التربوي في كلية التربية بجامعــة الطائف. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (٣)، ع (١٠).

٩. اشــتية، عمر (٢٠١٢م). تجربة المرأة الفلســطينية في العمل البرلماني وأثر ذلك في تعزيز المشــاركة السياسية (١٩٩٦-٢٠٠٩م). رسالة ماجســتير غير منشورة، جامعة بيت لحم، فلسطين.

١٠. باشــطح، ناهــد ســعيد (٢٠٠١م). الملك عبداللــه بن عبدالعزيــز وتمكين المرأة السعودية. الرياض: صحيفة الجزيرة العدد (٤٢٤٦١).

١١. البدارين، رقية، والقواســمة، مزيــد (٢٠١٣م) دور المرأة في قيادة التغيير دراســة تطبيقيــة على منظــمات المرأة العاملــة في الأردن. البلقاء للبحوث والدراســات، الأردن، مج (٦)، ع(١).

١٢. البلوي، خديجة (٢٠١٦م) متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظرهن، رسالة التربية وعلم النفس، ع(٥٣)، ص ص(١٩-٤٢).

١٣. بوخلــوة، باديس؛ وآخــرون (٢٠١٧م). آثار أنمــاط القيادة الإداريــة على الالتزام التنظيمــي لدى أســاتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مربــاح ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، ع(١١)، ص(١١٣-١٢٧).

١٤. التويجــري، فاطمــة (٢٠١٤م) التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النســائية في الجامعات الســعودية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيــادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٥. التيمة، غفــران محمود (٢٠١٣م). التمكين الإداري للمــرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري. رســالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

١٦. حافظ، حسان (٢٠١٧م). تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء: دراسة حالة الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث: فلسطين، مج(١)، ع(٣)، ص ص (٥١-٦٦).

١٧. حافظ، فاطمة (٢٠١٧م) تمكين المرأة الخليجية: جدل الداخل والخارج .ط٢. مركز الامارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الامارات.

١٨. الحديدي، وضحى (٢٠٠٦م). واقع القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ملتقى القيادات النسائية بوزارة التربية والتعليم. عمان، الأردن.

١٩. الحسين، إيمان (٢٠٠٤م). تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم « دراسة حالة». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

٢٠. حمادي، عدي عطا (٢٠١٣م). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية. الطبعة الأولى. عمان: دار البداية.

٢١. الخاروف، أمل، والقضاة، محمود. (٢٠٠٥م). الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والسمات القيادية لدى سيدات أعمال القطاعين الصناعي والتجاري والعوامل المؤثرة في نجاحهن في العمل في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية، عمان، (٣٢)، ص ص (٤٥-٦٠).

٢٢. خليف، جميلة (٢٠١٣م) دور القيادة التنظيمية في عمليات التغيير والتطوير ودور المرأة العربية فيها. ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الندوة الإقليمية «المرأة من التمكين إلى التمكن» الجامعة العربية المفتوحة بالتعاون مع مركز المرأة للتدريب والبحوث بتونس.

٢٣. الدليمي، مريم سلمان (٢٠١٦م). خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي – اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، رسالة ماجستير غير منشورة .عمان: جامعة الشرق الأوسط.

٢٤. الديراوي، نور (٢٠١٤م) دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال، غزة.

٢٥. رضوان، محمد (٢٠١٠م). القيادة النسائية وتفعيل القرار في التنظيم الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من القيادات النسائية بمدينة القاهرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، مصر.

٢٦. الرقـب، مؤمنة (٢٠٠٩م) معوقات ممارسـة المرأة لدورها القيادي في مؤسسـات التعليم العالي بمحافظات غزة وسـبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة.

٢٧. الرويس، عزيزة سعد (٢٠١٤م). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السـعودية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمـر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة، الرياض.

٢٨. الزعبـي، محمد، والبطاينة، محمد (٢٠١٤م). القيـادة الإدارية. الأردن: دار وائل للنشر.

٢٩. الزيديـين، خالد عبد الوهاب (٢٠١٣م). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

٣٠. سـابا، قمر (٢٠٠٨م) محـددات وصول المرأة إلى المراكز العليـا في القطاع المصرفي الأردني. رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، كلية الدراسـات الإدارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

٣١. السـلمي، علي (٢٠٠٥م). ملامح الادارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسـاتها عـلى ادارة التغيـير، الملتقـى الإداري الثالث، ادارة التغيـير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة.

٣٢. السـكارنة، بلال خلف (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة. الطبعة الثانية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٣٣. سيار، عبد الرحمن (٢٠١٤م). القيادة الفاعلة. مصر: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.

٣٤. شرع، مريـم (٢٠١٤م) تمكين المـرأة العاملة في تولي المناصـب القيادية: معوقات وتحديات. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

٣٥. الشمري، ذهب (٢٠١٤م). المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية- جامعة حائل نموذجاً. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (٣)، ع (٦).

٣٦. الشميلان، عبدالوهاب (٢٠١٦م). القيادة السعودية النسائية بين الفرص والتحديات في القطاع الحكومي. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، مصر، ع (١)، ص ص (١٧٩-٢٠٧).

٣٧. الشـــهابي، أنعام، ومحمد، موفق (٢٠٠١م). مشـــكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النســـائية «التجربة العراقيـــة». مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهـــة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٣٨. شـــوقي، طريف (٢٠٠٠م). الســـلوك القيادي وفعاليـــة الإدارة. دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة.

٣٩. آل الشـــيخ، نوف بنت إبراهيـــم (٢٠١٣م). واقع تحديات الـــدور القيادي للمرأة الســـعودية في مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان، مصر، ٦ـ ٧ مارس.

٤٠. الصائغ، نجاة محمد (٢٠١٤م). معوقات تولي المرأة الســـعودية المناصب القيادية العليـــا في الجامعات. ورقة عمـــل مقدمة لمؤتمر القيـــادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة، الرياض.

٤١. صادق، حصة (٢٠١٦م). مشـــاركة القيادات النسائية في صنع القرار كفرص للنمو. ورقـــة عمل مقدمة للقـــاء القيادات النســـائية في دول مجلس التعـــاون الخليجي ودورها في التنمية الإدارية. معهد الإدارة العامة.

٤٢. صالـــح، أماني (٢٠٠٢م). التمكين الســـياسي في الوطن العربي: الشروط والمحددات، دراسة. حالة التمكين السياسي في الكويت وقطر. القاهرة: جمعية دراسات المرأة والحضارة.

٤٣. عبدالرحمن، طارق عطية (٢٠١٤م). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة. مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، مج(٥٥)، العدد(١).

٤٤. عبوي، زيد منير (٢٠٠٨م). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية.

٤٥. العتيبي، هناء جزاء (٢٠٠٦م). سمات القيادة الإدارية السعودية العاملة في القطاع الخاص بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

٤٦. عزاز، لطفي كمال (٢٠١١م). تقييم الأدوار القيادية للمرأة على المستوى العالمي – التحديات وإستراتيجيات المستقبل. دراسة مقدمة لمنتدى دور المرأة العربية في التنمية الإدارية. سلطنة عمان: مسقط.

٤٧. عشوي، مصطفى، وآخرون (٢٠١٣م). الاتجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة بالبلدان العربية: دراسة إقليمية مقارنة. ورقة عمل مقدمة للندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية. الكويت.

٤٨. العلاق، بشير (٢٠١٠م). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٤٩. علي، ابتهاج (٢٠٠٣م). المرأة وأنماط القيادة الإدارية. المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي). المنظمة العربية للتنمية الإدارية - دمشق. ص٣٤١-٣٦٧.

٥٠. الغامدي، فوز (٢٠١٢م). معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

٥١. غيات، بوفلجة (٢٠١٣م). نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن: دراسة ميدانية بمنطقة وهران / الجزائر. ورقة عمل مقدمة للندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية. الكويت.

٥٢. الفايز، هيلة (٢٠١٤م). التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية «الواقع والتطلعات». ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة، الرياض.

٥٣. الفرحـان، أمل (١٩٩٨م). الرقي الوظيفي للمـرأة العاملة في الجهاز الإداري لوزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة دراسات للعلوم الانسانية والاجتماعية، عمان، مج ١٦، ع (١).

٥٤. القحطـاني، سـالم سـعيد (٢٠١٤). القيادات الإداريـة في المنظـمات الحكومية – الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٥. القضـاة، محمـد، والطروانة، نجـاة (٢٠١١م). واقـع التمكـين الإداري للمرأة في الجامعـات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، مج (٢٦)، ع (٤).

٥٦. الكبيـسي، عامر خضـير (٢٠٠٤م). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسـكندرية: المكتب الجامعي الحديث

٥٧. اللحيد. عبدالمحسـن فالح (٢٠١٤م). القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية – تنمية وتطوير القدرات القيادية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٨. مجمـع اللغة العربية. (٢٠٠٤م). المعجم الوسـيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

٥٩. محمـد، نعيمة الظرفـات (٢٠١٦م). القيادة الإدارية والكفايات الممارسـة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٦٠. المحاسـنة، محمد إبراهيم؛ الخرشـة، عمر مداللـه (٢٠١٥م). الكفايات الجوهرية للقيادات النسـانية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية –الأردن. مج٣٠، ع١. ص ١٩٥-٢٣٦

٦١. المراد، حسـين محمـد (٢٠١٥م). القيادة الإدارية: اتجاهـات حديثة في منظمات الأعمال المعاصرة. المملكة العربية السعودية: الناشر الدولي للنشر والتوزيع.

٦٢. مرسـال، صابريـن عطيـة. (٢٠١٤م). الاتجاهـات الحديثة في القيـادة الإدارية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

٦٣. المعاني، أيمن عودة وعبدالحكيم، رشيدة (٢٠٠٩م). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملـين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنيـة في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج (٥)، ع (٢)، ص ص (٢٣٦ـ ٢٤٠).

٦٤. مصلحـة الإحصـاءات العامة والمعلومات، نشرة مسـح القـوى العاملة ١٤٣٦هـ- ٢٠١٥م النصف الأول.

٦٥. المطيري، نوف عبد الله ثواب والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (٢٠١٦م). درجة توافر عنـاصر التمكين الإداري للقيادات النسـائية في كلية التربيـة بجامعة الملك سـعود. تم اسـترجاعه في تاريخ ١٤٣٩/٣/٢١هـ على الرابط .http://sj9sr8sb5k .search.serialssolutions.com

٦٦. المنقاش، سـارة عبدالله (٢٠١٧م). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السـعودية: الأسـباب والحلول. المجلة التربوية. الكويت. مج٣١، ع ١٢٣.ص١٨٣-٢٣٨.

٦٧. المنقاش، سـارة (٢٠١١م). التنظيم الإداري لمركز الطالبات في الجامعات السعودية – المشكلات والحلول المقترحة-. مجلة العلوم التربوية، مج(١٧)، ع(٢).

٦٨. المنقاش، سـارة (٢٠٠٧م). قضية الإدارة النسـائية الرجالية في مؤسسـات التعليم العـالي للفتاة. مشروع آفاق - الخطة المسـتقبلية للتعليم الجامعي. معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية. بحث ممول من وزارة التعليم العالي.

٦٩. مؤسسة دبي للمرأة، تقرير المرأة العربية والقيادة ٢٠٠٩-٢٠١١.

٧٠. نجم، عبود (٢٠١١م). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.

٧١. هـاوس، ب. (٢٠٠٦م). القيـادة الإداريـة: النظرية والتطبيـق (صلاح المعيوف، مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٧٢. الهيتـي، صلاح الديـن (٢٠١١م) مكونات الـدور القيادي للمرأة المدير. دراسـة ميدانية في عدد من مؤسسـات القطاعين العام والخاص بولاية صلالة. ورقة عمل مقدمة للمنتدى العربي الأول « دور المرأة العربية في التنمية الإدارية. عمان.

٧٣. هيجان، عبد الرحمن أحمد (٢٠٠٤م). القيادة الإدارية النسائية: مدخل سيكولوجي، الرياض: دار المؤيد.

٧٤. وزارة التخطيط، خطة التنمية التاسعة «١٤٣١-١٤٣٥هـ».

٧٥. وزارة الخدمة المدنية، الوكالة المساعدة للدراسات، إدارة الإحصاء (١٤٣٧-١٤٣٨هـ).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Al-Lamky، A. (2007). Feminizing Leadership in Arab Societies: The Perspectives of Omani Female Leaders. Women in Management Review، 22 (1)، 49 -67.

2. Al-shaiban، Hamad. (2009). leadership challenges faced by Saudi women: Developing a mentoring program to overcome gender and cultural barriers. Unpublished Master's thesis، La Verne University، California.

3. Barsh، Joanna، Cranston، Susie & Lewis، Geoffrey. (2009) Joanna Barsh, Susie Cranston, Geoffrey Lewis. How Remarkable Women Lead: The Breakthrough Model for Work and Life. New York: Mckinsey and company.

4. Book, E W. (2001). Why the best man for the job is a women: the unique female qualities of leadership. New York: Harper.

5. Bone،donna. (2013). Qualitative interviews; when enough is enough. Research by design، Australian office.

6. Brown، M. S. (1979). Male versus Female Leaders: A Comparison of empirical Studies. Sex Roles, 5 (5)، 595 -611.
7. Burnner, C, Schumaker (1998) Power and Gender in the «new view» public school, policy study joarnal. 26, (1) 30- 45.
8. Chandler، Diane. (2011). What Women Bring to the Exercise of Leadership. Journal of strategic Leadership، 3(2), 112-.
9. Daft،R. L.،& Lane، P. G. (2008) The leadership Experience. 5th ed. Mason، OH; South western Cengage Learning>
10. DeLaine-Hart، Evelyn. (2009). The experience of women aspiring to and holding executive leadership positions in the public sector: A generic qualitative study. A Doctor dissertation، CAPELLA UNIVERSITY، Minneapolis، Minnesota.
11. Desvax,G., Devillard-Hoellinger,S., Baumgarten,P (2007) women matter:a gender diversity corporate performance driver. McKinsey & Company – Germany.
12. Davis, G. (2011). Women's advancement into senior-level leadership positions by breaking the glass ceiling (Order No. 3507042). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business.
13. Dollar، Fisman، Gatti. (2006). Are Women Really the «Fairer» Sex? Corruption and Women in Government. Journal of Economic Behavior and organization، 46 (4).
14. Eagly، Alice. (1987). Sex differences in social behavior. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

15. Eagly، H. A.، & Carli، L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly، 14، 807–834.

16. Folkman، Zenger. (2012). Women Score Higher in majority of leadership competencies. Businiss wire. Retrieved august 20، 2016، from http://search.proquest.com/docview

17. Frey،J.H، & Oishi،S.M. (1995). How to conduct Interviews by telephon and in person. London: Sage.

18. Gino, Francesca.(2017). Women May Find Management Positions Less Desirable Research suggests new approaches to increasing gender diversity. Scientific American. May, 2017.

19. Gipson, Asha & others (2017) Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance.The journal of Applied Behavioral Science. 53 (1) 32- 65.

20. Gordon، Athena B. (2007) Women in Power: A Phenomenological Study of Women in Leadership. Massachusetts School of Professional Psychology.

21. Growe، Roslin & Montgomery، Paula (2008) Women and the leadership paradigm; Bridging the gender gap.، ERIC، No.ED452614، p.21.

22. Hodges,Julie (2016) Cracking the walls of leadership; Women in Saudi Arabia. Gender management ;An International journal. 32.(1); pp.34- 46.Emeral Publishing.

23. Jogulu، Uma، & Wood، Glenice. (2008). a cross-cultural study into peer evaluations of women›s leadership effectiveness». Leadership & Organization Development Journal، 29 (7)، 600 – 616.

24. Joy، Lois، & others (2007) «The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards،» Catalyst Research.

25. Kalaitzi, Stravroula & others (2017) Women leadership barriers in healthcare, Academia & business .Equality and Diversity Inclusion;An International Journal. 36. (5) 457- 474. Emeral Publishing.

26. Koneck, Carolyn M.(2006) A study of women leadership styles and the glass ceiling. Doctoral dissertation .Capella University.

27. Lilja ،S، & Luddeckens، E. (2006). Women in Middle Management in Germany، Sweden، & the United Kingdom. Master´ s thesis. Jönköping University: Sweden.

28. Mockelstrom، N. (2003). Exploring higher education leadership: The life history of a female administrator. Doctoral Dissertation، University of Nebraska، Lincoln.

29. Mentosk, Kara. (1991). Female Empowerment and Demographic Processes, Moving Beyond Cairo. http.//www.iussp.org.

30. Montgomery، Van Wart. (2011). Dynamics of leadership in public service: theory and practice. Armonk، New York: M. E Sharpe.

31. Morse، Janice. (2000). Determining sample size. Qualitative health research. Retrieved august 19، 2016، from http://www.sagepublications.com.

32. Nichols، Paul. (1991). Social Survey methods. Exford: Oxfam.

33. PARE. (1997). Designing structured interviews for educational. Retrieved july 18، 2016م، from http:// PAREonline.net،first accessed.

34. Peterson، R. A. (2000). Constructing effective questionnaires. Thousand Oaks، California: Sage

35. Pflanz، Mary. (2011). Women in Positions of Influence: Exploring the Journeys of Female Community Leaders. Doctoral dissertation، University of Nebraska، Lincoln.

36. Riggio، R. E. (2008). Introduction to Industrial/Organizational Psychology. 5th Edition، Pearson Education، New Jersey.

37. Rouleau- Carroll,Linda.(2014) Attributes and characteristics that contribute to successful female leadership in secondary education. doctoral Dissertation. Drake University Des Moines, Iowa.

38. Salas-Lopez، Debbie، Deitrick، Lynn، Mahady، Erica، Gertner، Eric & Sabino، Judith N. (2011). Women leaders—challenges، successes، and other insights from the top. Journal of Leadership Studies، 5 (2)، 34–42.

39. Tedrow، Barbara، Rhoads، Robert. (1999). A Qualitative Study of Women›s Experiences in Community College Leadership Positions. Community College Review، 2 (3).

40. Thapa، G. Shrestha (2009). How Gender Affects Decision Making - A Case Study of Tibeto- Burmese Women in Kobang VDC، Mustang، Nepal. Thesis Submitted in the partial fulfilment of requirements for the Master's in Resources and Human Adaptations، Department of Geography، University of Bergen.

41. Wart، Montgomery (2011) Dynamics of leadership in public services ;theory & practice.2nd ed. New York: M.E. Sharpe.

42. Wimmer، Roger D، & Joseph، R. Dominick. (1997). Mass Media Research: An introduction. Belmont: MA-Wadsworth.

43. Wolfram، H. Mohr، G، & Schyns، B. (2007). Professional respect for female and male leaders: influential gender-relevant factors، Women in Management Review، 22 (1)، 19- 32

44. Women in Decision-Making Positions Report. (2012). European Commission، Special Eurobarometer 376. Retrieved July 15، 2016، from http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

45. Yukl G. (2013). Leadership in organization (8th Ed.). New York: Pearson education.

46. Yin، Robert K. (1994). Case study research: Design and methods. California: SAGE publication.

47. Zulu، C.B. (2011). Women Leader›s construction of Leadership and management of the academic department، SAJHE، 25 (4)، 838- 852.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (١)

أداة المقابلة

نموذج طلب مقابلة

سعادة الدكتورة /الأستاذة......................... حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ضمن مشروع تحديد القضايا والمشكلات الإدارية في القطاع الحكومي الذي أطلقه معهد الإدارة العامة. تقوم الباحثتان بعمل دراسة ميدانية بعنوان: «تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية في الأجهزة الحكومية»، ونظرا لطبيعة عملكم، والأدوار والمهام القيادية لسعادتكم في القطاع الحكومي، ولخبرتكم الطويلة في مجال القيادة، نأمل منكم التكرم بالموافقة على المشاركة في هذه الدراسة من خلال إجراء مقابلة معكم. وفي حال موافقتكم نأمل من سعادتكم تحديد موعد المقابلة المناسب لكم، مع العلم أنه سيتم إرسال أسئلة المقابلة للاطلاع عليها قبل إجراء المقابلة.

إن مشاركتكم في الدراسة محل تقدير، وأي معلومات ستحصل عليها الباحثتان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التحيات والتقدير،

فريق البحث العلمي

الدكتورة البندري بنت إبراهيم الربيعة

الأستاذة هدى بنت عبدالله الحديثي

استمارة المقابلة

أولاً: البيانات الأولية:

١. العمر:

٢. الحالة الاجتماعية:

٣. عدد الأبناء:

٤. المؤهل العلمي:

٥. سنوات الخبرة الوظيفية:

٦. سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي:

٧. عدد الموظفات:

٨. المرتبة الوظيفية:

ثانيًا: أسئلة المقابلة:

١. مـــن وجهة نظركم مـــا مفهوم القيـــادة الإدارية في المنظـــمات الحكومية بوجه عام والقيادة النسائية بوجه خاص؟

٢. هـــل هناك معايير معينة في منظمتكم لاختيـــار القيادات للوظيفة القيادية الحالية؟ وما هي؟

٣. كيف تمت تهيئتكم لتولي الوظيفة القيادية الحالية؟

- ما مسوغات قبولكم لهذه الوظيفة؟

٤. بناء على ممارستكم لأدواركم القيادية ما نسبة تحقيقكم لأهداف المنظمة؟

- ما مؤشرات مساهمتكم في تحقيق أهداف المنظمة؟
- ما أهم المقومات التي أسهمت في نجاحكم في تحقيق أهداف المنظمة؟

- مــا أبــرز التحديات التــي واجهتكم أثناء ممارســتكم لدوركم القيــادي؟ وكيف ساهمتم في مواجهتها؟

٥. كيف أثرت الوظيفة القيادية الحالية عليكم على المستوى الشخصي؟

٦. كيف أثرت الوظيفة القيادية الحالية عليكم على المستوى الاجتماعي؟

٧. كيف أثرت الوظيفة القيادية الحالية عليكم على المستوى المهني؟

- هل جاءت هويتكم القيادية اســتجابة لتوقعــات ومعايير المنظمة المحددة من قبل الأدوار والسلوكيات الفعالة للقائد الرجل النموذجي؟ وكيف؟

٨. أثناء ممارستكم لدوركم القيادي ما أبرز العوامل التنظيمية التي أثرت في ممارستكم لهذا الدور؟

٩. ما أبرز العوامل الشخصية التي أثرت في ممارستكم لدوركم القيادي؟

١٠.ما أبرز العوامل الثقافية التي أثرت في ممارستكم لدوركم القيادي؟

١١.من خلال تجربتكم في الوظائف القيادية ما أبرز التوصيات التي تقدمونها للقيادات النسائية المستقبلية؟

١٢.من فضلك؛ صفي لنا أفضل ما في تجربتك.

الملحق رقم (٢)
أداة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



دراسة ميدانية بعنوان«تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية»

أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم معهد الإدارة العامة بعمل استقصاء لآراء القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية، وذلك ضمن مشروع تحديد القضايا والمشكلات الإدارية في القطاع الحكومي، والذي أطلقه المعهد ويسعى من خلاله إلى دراسة تلك القضايا، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

واستكمالاً لإنجاز هذا المشروع تقوم الباحثتان بعمل دراسة عن تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية. ونظراً لطبيعة عملكم والأدوار والمهام القيادية لسعادتكم في القطاع الحكومي، نأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة لما لها من أثر إيجابي في إنجاح هذه الدراسة.

إن مشاركتكم في الاستبيان محل تقدير، وإجابتكم عن جميع فقراته بعناية يشكل قيمة عالية لنتائج البحث، علماً بأنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة فيه بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم.

في حالة تعذر تسليمها في وقت تطبيق الأداة يمكنكم إرسال الاستبانة مشكورين على الفاكس رقم (٤٧٤٥٨٩٢)

أو الإيميل: rabeeaha@ipa.edu.sa

كما يمكنكم الاستفسار بالاتصال على الجوال رقم ٠٥٠٤١١٦٢٨٨

الباحثتان

د.البندري بنت إبراهيم الربيعة

أ.هدى بنت عبد الله الحديثي

أولاً: البيانات الأولية:

العمر:

☐ أقل من ٣٥ سنة ☐ ٣٦-٤٠ سنة ☐ ٤١-٤٥ سنة

☐ ٤٦-٥٠ سنة ☐ ٥١ سنة فأكثر

الحالة الاجتماعية:

☐ متزوجة ☐ مطلقة ☐ أرملة ☐ عزباء

عدد الأبناء:

☐ ليس لدي ابناء ☐ من ١-٣ ابناء ☐ أربعة أبناء فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ دبلوم بعد الثانوي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة الوظيفية:

☐ ٥ سنوات فأقل ☐ ٦ -١٠ سنوات ☐ ١١-١٥ سنة

☐ ١٦-٢٠ سنة ☐ ٢١-٢٥ سنة ☐ ٢٦ سنة فأكثر

سنوات الخبرة في المنصب القيادي الحالي:

☐ أقل من سنتين ☐ من ٢ إلى ٤ سنوات ☐ ٥ سنوات فأكثر

عدد الموظفات:

☐ أقل من ١٠ موظفات.

☐ من ١١-٥٠ موظفة.

☐ من ٥١ إلى ١٠٠ موظفة.

☐ من ١٠١ إلى ١٥٠ موظفة.

☐ ١٥٠ موظفة فأكثر.

المرتبة الوظيفية:

☐ المرتبة العاشرة فما دون.

☐ المرتبة ١١-١٣.

☐ المرتبة الرابعة عشر.

ثانيًا: واقع تجربة المرأة في المناصب القيادية:

المحور الأول: ما مفهوم القيادة الإدارية من وجهة نظرك؟ «يرجى اختيار إجابة واحدة فقط»

☐ فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لتحقيق الهدف المنشود.

☐ القدرة على التأثير في الأخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

☐ تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم.

المحور الثاني: مدى تهيئة القيادات النسائية لتولي مناصبها الحالية؟

التسلسل	العبارة	نعم	لا
١	كان لدي تصور مسبق ورؤية واضحة لأدوار الوظيفة القيادية التي كلفت بها.		
٢	تلقيت وصفاً وظيفياً لوظيفتي الحالية حال تكليفي بها.		
٣	حصولي على الوظيفة القيادية الحالية سبقه تدرج وظيفي.		

التسلسل	العبارة	نعم	لا
٤	سبق أن تسلمت موقعاً قياديًّا ساعدني في الوصول للموقع الحالي.		
٥	تم إبلاغي بتكليف المنصب الحالي قبل وقت كاف من ممارسة مهامي.		
٦	التحقت ببرامج تأهيلية لإعداد القيادات النسائية قبل ممارسة الدور القيادي.		

ما مسوغات قبولك للمنصب القيادي الحالي؟

التسلسل	العبارة	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
١	امتلاكي للمؤهلات العلمية اللازمة.				
٢	خبراتي الوظيفية السابقة في هذا المجال.				
٣	قدرتي على تحمل المسؤولية.				
٤	تمتعي بصفات شخصية تؤهلني للوظيفة القيادية.				
٥	الرغبة في المشاركة في عملية التغيير والتطوير في المجتمع.				
٦	الرغبة في المساهمة في تعزيز مكانة المرأة في المجتمع.				
٧	تأكيد الذات والطموح.				
٨	تحقيق مكانة اجتماعية مرموقة.				
٩	دعم وتشجيع أفراد الأسرة.				
١٠	لم يكن الوصول إلى المنصب القيادي خياراً.				

مسوغات أخرى تودين إضافتها:

المحور الثالث: مدى إسهام المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة:

١. بناء على ممارستك لأدوارك القيادية؛ ما نسبة تحقيقك لأهداف المنظمة؟

☐ حققت أقل من ٢٠٪ من أهداف المنظمة.

☐ حققت من ٢٠٪ إلى أقل من ٤٠٪ من أهداف المنظمة.

☐ حققت من ٤٠٪ إلى أقل من ٦٠٪ من أهداف المنظمة.

☐ حققت من ٦٠٪ إلى أقل من ٨٠٪ من أهداف المنظمة.

☐ حققت من ٨٠٪ إلى ١٠٠٪ من أهداف المنظمة.

٢. من خلال العبارات التالية؛ حددي مدى ممارستك للأدوار التالية؟

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أعمل على توضيح رؤية ورسـالة وقيم المنظمة لجميع العاملين تحت نطاق إشرافي.					
٢	أشارك في رسم وتحديد سياسات العمل المتعلقة بالمنظمة.					
٣	أحدد الأولويات لتحقيق أهداف المنظمة.					
٤	أضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة.					
٥	أشارك في صياغة قرارات المنظمة.					
٦	أسهم في تفعيل القرارات التنظيمية.					

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٧	أسهم في إحداث التغيير والتطوير في المنظمة.					
٨	أوفق بين تلبيــة احتياجات ومتطلبات المنظمة وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة.					
٩	أقوم بعمل تقويم مستمر للمعلومات المتعلقة بأداء العاملين والأقسام.					
١٠	أوضح الأدوار والمســؤوليات والتوقعات للأفراد العاملين تحت إشرافي.					
١١	أقوم بتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والخبرات.					
١٢	أزود الأفراد العاملين تحت إشرافي بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.					
١٣	أتأكد من وجود أدلة شاملة وواضحة للعمل.					
١٤	أعمل على التنســيق بين الأنشــطة والأعمال التي تقع تحت إشرافي لأجل تحقيق التكامل فيما بينها.					
١٥	أعمــل على تحديد وتحليل ومعالجة مشــكلات العمل.					
١٦	أتدخل فور انحراف سير العمل عما هو خطط له.					
١٧	أتأكد من أن الموارد المتاحة (مادية، وبشــرية، وتقنية) تســتخدم استخداما فعالا ووفقا للخطة المعتمدة.					
١٨	أعمل على خلق بيئة عمل داعمة					

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٩	أتبنى وأدعم تنفيذ الأفكار والمبادرات التطويرية للعمل.					
٢٠	أشـارك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي في عملية صنع القرار كلٌ فيما يخصه.					
٢١	أعمل على توفير الفرص والأدوات اللازمة للتعلم.					
٢٢	أعمل على تطوير أداء العاملين بالمنظمة.					
٢٣	أتأكد مـن أن الكفايات اللازمـة للعمل متوافرة لدى العاملين بالمنظمة.					
٢٤	أعمل على تحفيز العاملين بالمنظمة.					
٢٥	أشـجع العمل الجماعي عن طريـق بناء ودعم فرق العمل.					
٢٦	أعمل على حل الصـراع ومعالجة الخلافات بين الأفراد والجماعات.					
٢٧	أعمـل علـى تحقيق التوافـق والانسـجام بين العاملين.					
٢٨	أهتم بالحاجات الإنسانية للأفراد العاملين معي.					
٢٩	أشـجع العاملين على طرح الأفـكار والمبادرات التطويرية للعمل.					

المحــور الرابع: تأثير المناصب القيادية على المرأة القيادية على المســتوى الشــخصي والاجتماعي والمهني:

مــن خلال العبــارات التالية؛ حددي درجة موافقتك على مــدى تأثير المناصب القيادية عليك على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني:

م	العبارة	أوافق تماماً	اوافق	لا اوافق	لا أوافق مطلقاً
١	حقق لــي المنصب القيادي مســتوى عال من الرضا عن الذات.				
٢	عزز المنصب القيادي من ثقتي بنفسي.				
٣	أسهم المنصب القيادي في تطويري الذاتي.				
٤	أسهم المنصب الحالي في تغيير شخصيتي للأفضل.				
٥	أسهم المنصب الحالي في توظيف قدراتي الشخصية				
٦	أثرت مســؤوليات الــدور القيادي على مســؤولياتي الأسرية.				
٧	اضطرنــي المنصب الحالي للتنازل عن بعض المبادئ والقيم التنظيمية التي كنت أؤمن بها.				
٨	وسع المنصب القيادي من دائرة علاقاتي الاجتماعية.				
٩	أســهم المنصب القيادي في تبوئي لمكانة اجتماعية مرموقة.				
١٠	أثر المنصب القيادي علــى علاقاتي مع زميلاتي في العمل.				
١١	جعل المنصب القيادي مني قدوة يحتذى بها.				
١٢	أتاح المنصب القيادي لي خوض العديد من الخبرات والتجارب التنظيمية.				

م	العبارة	أوافق تماماً	اوافق	لا اوافق	لا أوافق مطلقاً
١٣	أتـــاح المنصـــب القيادي لـــي التواصـــل المهني مع قيادات في مختلف المؤسسات والهيئات.				
١٤	أســـهم المنصب القيادي في الكشـــف عـــن قدراتي ومهاراتي الفنية والابتكارية وتوظيفها				
١٥	أتاح المنصب القيادي لي آفاقاً وفرصاً للعمل عديدة.				

س/ هل تتوقع المنظمة منك أن تمارســـي دورك القيادي بنفس الطريقة التي يمارســـها القائد الرجل؟

☐ نعم ☐ لا

المحـــور الخامس: العوامل المؤثرة في ممارســـة المـــرأة في الأجهزة الحكومية لدورها القيادي.

مـــن خلال العبارات التالية؛ حددي درجة موافقتكم على العوامل المؤثرة في ممارســـتك لدورك القيادي:

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
١	ضعف مشـــاركة المرأة في اتخـــاذ القرارات المهمة في المنظمة.				
٢	محدودية فرص النمو المهني للمرأة داخل المنظمة.				
٣	محدودية فرص النمو المهني للمرأة خارج المنظمة.				
٤	ضعف التغذية الراجعة حول أداء القيادات.				
٥	قصور دور القيادات النسائية على الإشراف على الخطط المرسومة.				

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٦	محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية.				
٧	ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان على مستوى المنظمة.				
٨	صعوبة التنسيق والتواصل مع الرؤساء والزملاء.				
٩	ازدواجية وحدة الأمر لدى الإدارات النسائية لارتباطها بأكثر من مستوى تنظيمي.				
١٠	المركزية التي تستدعي مراجعة القيادة العليا للبت في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل.				
١١	محدودية الميزانية المخصصة للقطاعات النسائية				
١٢	عدم ملاءمة المباني المخصصة للقطاعات النسائية.				
١٣	ضعف المكافآت والحوافز المرتبطة بالمنصب القيادي.				
١٤	نقص الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل				
١٥	قلة دراية القيادات النسائية بالأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل				
١٦	التأثيرات النفسية والتغيرات الجسدية التي تؤثر على فعالية الدور القيادي.				
١٧	محدودية المؤهلات والخبرة الإدارية.				
١٨	الطبيعة العاطفية للمرأة.				
١٩	التخوف من تحمل المسؤولية.				
٢٠	صعوبة تحقيق التوازن بين الالتزامات الأسرية والمسؤوليات المهنية.				
٢١	الشعور بالعزلة في المنصب القيادي.				
٢٢	ضعف ثقة المسؤولين في قدرات القيادة النسائية.				

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٢٣	تخوف بعض الرجال من منافسة المرأة في المناصب القيادية.				
٢٤	التمييز غير الظاهر القائم على أساس النوع على مستوى المنظمة.				
٢٥	ضعف تقبل المرؤوسات لسلطة المرأة القيادية.				
٢٦	نظرة المجتمع السلبية لخروج المرأة لحضور الاجتماعات والندوات والدورات والمؤتمرات.				
٢٧	الاعتقاد السائد بأن القيادة هي من أدوار الرجل وليست للمرأة.				
٢٨	نقص الوعي الثقافي بأهمية الدور القيادي للمرأة.				
٢٩	القيود الاجتماعية لعمل المرأة في المنصب القيادي.				

مع فائق التقدير

الباحثتان في سطور

١- د. البندري بنت إبراهيم محمد الربيعة

- أستاذ مساعد بمعهد الإدارة العامة.

المؤهل العلمي:

- الحصول على شهادة مديري المشاريع الافتراضية PMP ١٤٣٨هـ.
- الحصول على شـهادة الدكتوراه في « الإدارة التربوية» من جامعة الملك سـعود عام ٢٠١٢م.
- الحصول على شهادة الماجسـتير في "الإدارة التربوية" من جامعة بتسبرغ -بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٦م والحصول على جائزة الأمير بندر بن سلطان للتفوق العلمي.

الخبرات العلمية:

- مستشارة بمركز إعداد وتطوير القيادات بمعهد الإدارة العامة ١٤٣٨هـ.
- مديرة إدارة البرامج الإدارية والقانونية منذ عام ١٤٣٧هـ.
- مديرة إدارة برامج الإدارة المكتبية والمعلومات ١٤٣٥-١٤٣٧هـ.
- رئيسة قطاع الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة ١٤٣٣-١٤٣٥هـ.
- منسقة لقطاع التعليم والتدريب بمعهد الإدارة العامة عام ١٤٢٥هـ.
- عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة منذ عام ١٤٢٢هـ.
- تصميـم العديد من البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية في مجال الإدارة والقيادة وتنمية الموارد البشرية.

- تقديم العديد من الاستشارات الإدارية لعدد من الجهات الحكومية.
- اعداد دليل عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة.
- اعداد الدليل الارشادي لتهيئة الموظف الجديد بمعهد الإدارة العامة.
- مديرة مشروع استراتيجية العمل عن بعد في الخدمة المدنية.

عضوية اللجان وفرق العمل:

- عضو فريق مبادرة البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية.
- عضو فريق مبادرة تمكين المرأة وتعزيز دورها القيادي بالخدمة المدنية.
- عضو لجنة الجودة والاعتماد أحد لجان خارطة الطريق لتطوير معهد الإدارة العامة.
- عضو هيئة تحرير مجلة الإدارة العامة.
- عضو لجنة البحوث بمعهد الإدارة العامة.
- عضو فريق التقييم والاختيار بمبادرة البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية.
- منسقة فريق إعداد قواعد ومعايير التدوير الوظيفي بمعهد الإدارة العامة.
- عضو اللجنة الدائمة للمقابلات للعمل على وظيفة عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة.
- عضو فريق مراجعة محاور أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ذات الارتباط بقطاعات ومجالات التدريب في المعهد.

٢- أ. هدى بنت عبدالله راشد الحديثي

- عضو هيئة تدريب بقطاع الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة.

المؤهل العلمي:

- ماجستير إدارة عامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود ١٤٢٩هـ.
- بكالوريوس إدارة عامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ١٤١٠هـ.

الخبرات العملية:

- مديرة إدارة الشئون الإدارية والمالية ١٤٣٦-١٤٣٨هـ.
- منسقة قطاع الإدارة العامة ١٤٢٩-١٤٣٥هـ.
- عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٩هـ وحتى تاريخه.
- رئيسة قسم القبول والتسجيل ١٤١٥-١٤٢٥هـ.
- موظفة في قسم التسجيل ١٤١١-١٤١٥هـ.
- تنفيذ عدد من الحلقات التطبيقية المتخصصة في مجال الإدارة العامة.
- تنفيذ عدد من البرامج التدريبية في قطاع الإدارة العامة وقطاع السلوك التنظيمي.
- تصميم وتطوير عدد من الحقائب التدريبية في مجال الإدارة العامة والقيادة والسلوك التنظيمي.
- اعداد عدد من الاستشارات الإدارية في مجال التنظيم الإداري (الهياكل والأدلة التنظيمية والإجراءات الإدارية).
- اعداد الدليل الإجرائي للفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة.

الأعمال العلمية:

- المشاركة في إعداد ورقة عمل بعنوان «قيادة التغيير: مداخل وتطبيقات للمشاركة في مؤتمر التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي» (محرم ١٤٣٤هـ).

- المشاركة في اعداد بحث بعنوان "قيادة التغيير مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية" (١٤٣٩هـ).

عضوية اللجان وفرق العمل:

المشاركة في عدد من اللجان وفرق العمل منها:

- لجنة تحسين مشروع العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لمدة عام.
- لجان القبول والتسجيل للبرامج الإعدادية بمعهد الإدارة العامة لعدة أعوام.
- لجنة دراسة الطاقة الاستيعابية لمبنى الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة لمدة عام.
- اللجنــة الدائمة للمقابلات للعمل على وظيفة مســاعد مدرب بمعهد الإدارة العامة لمدة أربعة أعوام.
- اللجنة الدائمة للمقابلات للعمل في الوظائف الإدارية لمدة عامين.
- فريق إعداد قواعد ومعايير التدوير الوظيفي بمعهد الإدارة العامة.
- الفريــق الفرعي للدراســة والتصميم في مبــادرة البرنامج الوطني لإعــداد وتطوير القيادات الإدارية.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٠هـ



هذه الدراسة

تبوأت المرأة السعودية موقعاً متقدماً في سلم أولويات حكومتنا الرشيدة، وتجسد هذا الاهتمام جلياً في رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وقد كان من ضمن أهدافها رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠٪.

وفي ظل تلك الأهداف والتوجهات، اتسعت مشاركة المرأة السعودية في شتى ميادين العمل، وفُتِحَ لها قنوات الحراك المهني الصاعد لتصل إلى مواقع صنع القرار، حيث تزايدت فرصها في شغل الكثير من المناصب القيادية، فوصلت خلال سنوات قليلة إلى مناصب قيادية عليا تعد تحولاً مهمًا في تاريخ المرأة السعودية.

ونظرا لحداثة تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية العليا، ولمحدودية النساء في هذه المناصب مقارنة بنظرائهن الرجال، ولأهمية تحقيق المساهمة الفعالة للمرأة في تحقيق الأهداف التنموية؛ جاءت هذه الدراسة لتقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية، للتعرف على جوانب القوة لديها لاستثمارها بشكل أفضل، والوقوف على جوانب القصور التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط لاختيار وتعيين تلك القيادات، وكذلك عند إعداد الصف الثاني من القادة وفقاً لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، إذ يتضمن أحد أهدافه إعداد الصف الثاني من القادة في جميع الأجهزة الحكومية، إضافة إلى أن ذلك سيُسهِم في رسم التوجهات المستقبلية المتعلقة بإعداد وتطوير مهارات القيادات النسائية من قبل الجهات المعنية بذلك .



9960142841

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر- معهد الإدارة العامة -١٤٤٠هـ